

# MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

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

### Gabinete de Projectos Especiais

Florinda Alves

Castilho Dias

### Equipa

Luís Ferreira

Amadeu Martins

António Guedes de Oliveira

Mónica Quinta

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 .....	3
1.1 O PROJECTO SUCESSÃO NAS EMPRESAS .....	3
1.2 ENQUADRAMENTO DA ACTIVIDADE .....	4
1.3 OBJECTIVO DO DOCUMENTO.....	4
1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	5
2. BOAS PRÁTICAS DA SUCESSÃO EMPRESARIAL .....	6
2.1 APRENDER COM QUEM FAZ BEM.....	6
2.2 CONTEXTO INTERNACIONAL .....	7
2.2.1 INSTRUMENTOS .....	8
2.2.2 CASOS INTERNACIONAIS DE SUCESSO.....	12
2.3 CONTEXTO NACIONAL.....	20
2.3.1 ENQUADRAMENTO .....	20
2.3.2 TÓPICOS A DESTACAR.....	23
2.3.2 CASOS DE SUCESSO NACIONAIS .....	26
3. CONCLUSÃO .....	51

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 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 presente desafio “Sucessão nas Empresas”, vital para a competitividade 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 aprofundado sobre esta problemática, que intitula “O Livro Branco da Sucessão Empresarial”.



**FIGURA 1** - FASES DO PROJECTO

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 estudaram-se 30 casos de sucesso 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 doutros países, bem como conhecer casos de sucesso internacionais, uma vez que as empresas de base familiar são uma realidade transversal a todas as economias.

Estas actividades foram enriquecendo a reflexão sobre a temática, permitindo, cumulativamente, formular recomendações e propostas – desígnio último deste Projecto.

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 um processo de sucessão. Concomitantemente procura-se, ainda, estimular o empreendedorismo, mediante processos de MBO e MBI, e apoiar o aumento da representatividade das mulheres nos órgãos de decisão.

A AEP espera, deste modo, “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 ENQUADRAMENTO DA ACTIVIDADE

O Manual de Boas Práticas surge na sequência dos estudos desenvolvidos ao longo do Projecto “Sucessão nas Empresas”. Destes, resultou um conjunto de conclusões que, por sua vez, foram transpostas para os diversos relatórios do projecto.

Partindo dos estudos de casos – nacionais e internacionais –, bem como da experiência obtida com o trabalho efectuado junto de empresas e de empresários, este Manual pretende agregar as principais boas práticas no âmbito da sucessão empresarial.

## 1.3 OBJECTIVO DO DOCUMENTO

O Manual de Boas Práticas visa, fundamentalmente, contribuir para melhorar o apoio activo à Sucessão empresarial, incrementando a competitividade das empresas familiares através de

propostas de acções concretas, baseadas no estudo de casos seleccionados de boas práticas a nível nacional e internacional.

Pretende tornar-se uma ferramenta prática, útil e passível de ser usada por diversos agentes envolvidos nestes processos, bem como elemento de consulta para todos os interessados na temática.

#### 1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

O documento encontra-se dividido em três capítulos.

No primeiro capítulo é efectuada uma nota introdutória, fazendo o enquadramento e apresentando os objectivos que serviram de base à realização do Manual de Boas Práticas.

No segundo capítulo são detalhadas as boas práticas analisadas, estando dividido em três partes distintas:

- Definição do que se entende por boas práticas;
- Análise das melhores práticas internacionais estudadas;
- Análise das melhores práticas nacionais estudadas.

Por fim, no terceiro capítulo, procura-se expor as principais conclusões que se podem extrair dos estudos nacionais e internacionais realizados.

## 2. BOAS PRÁTICAS DA SUCESSÃO EMPRESARIAL

### 2.1 APRENDER COM QUEM FAZ BEM

A expressão “boas práticas”, oriunda da gestão (do inglês *best practices*), identifica os modos mais eficientes e mais eficazes de levar a cabo uma actividade ou tarefa, segundo determinados procedimentos estabelecidos. Designa as técnicas assinaladas como melhores para realizar algo. Resultam de uma ideia, preferencialmente inovadora, que se apresenta como solução para um determinado desafio, num determinado contexto.

Uma boa prática empresarial deve ser:

- participada,
- adequada,
- útil para os envolvidos e para a empresa,
- acessível,
- transferível,
- apropriável e
- sustentável ao longo do tempo.

O objectivo de uma pesquisa de boas práticas é saber que acções ou práticas foram realizadas por um grupo definido, que instrumentos foram utilizados e comprovados ao longo do tempo por um número alargado de pessoas, para resolução de um determinado desafio.

Nos estudos da Sucessão Empresarial, as Boas Práticas são exemplos de soluções utilizadas em diferentes casos, que já foram testadas e que, sob determinadas circunstâncias, resultaram bem. Devem, portanto, merecer estudo e análise, constituindo-se como ferramentas facilitadoras do processo de sucessão empresarial, a ter em conta por qualquer um dos principais actores (suucedidos, sucessores, empresa e colaboradores) envolvidos no processo.

A adopção de políticas e instrumentos não podem, nem devem, ser considerados uma receita de aplicação genérica. Cada empresa, e empresário individualmente, deve procurar seleccionar e adequar aqueles que considerem aplicáveis ao seu desafio específico – a transferência do conhecimento nem sempre é linear, todavia, ao contactarmos com formas diferentes de resolver os mesmos desafios, abrem-se novas perspectivas e, por vezes, encontramos inspiração suficiente para encontrar o caminho da nossa solução. Daí que, este estudo não pretenda replicar as Boas Práticas encontradas, mas perceber o que de mais valioso se pode aprender com cada uma e procurar vislumbrar em que medida poderão contribuir para desenvolver novas ou mais adequadas soluções para o nosso desafio.

A construção deste Manual foi fundamentada em duas fontes distintas: uma análise de casos de sucesso na Sucessão Empresarial de empresas nacionais e um estudo de *benchmarking* internacional. Estes dois estudos vão também constituir duas evidências deste projecto, como relatórios autónomos e mais completos na abordagem, que vão estar disponíveis para consulta.

Os casos de sucesso caracterizam-se por descrever um evento ou caso que revele um exemplo a seguir. A análise destes casos foi baseada numa abordagem que compreende a utilização de um ou mais métodos qualitativos de recolha de informação. O caso consiste no estudo aprofundado de uma unidade individual – uma empresa com processos sucessórios (um ou mais) – através da conjugação de abordagem exploratória e descritiva. Pretendeu-se com isto aprofundar a complexidade de cada uma das situações de Sucessão Empresarial elegidas.

A selecção destes casos de sucesso procurou ser ampla e variada, de modo a retrair um conjunto de experiências de diversos níveis: empresas de dimensão e de sectores distintos; com experiência e passado diversos; com desempenho diverso no domínio da sucessão empresarial. Todos são projectos empresariais dignos de nota nas áreas do desenvolvimento do negócio familiar.

O presente documento é também baseado no estudo comparativo de casos de sucesso e de boas práticas a nível internacional. Para o estudo de *benchmarking* internacional foram seleccionadas experiências tendo em consideração a maturidade e o reconhecimento internacional das diferentes políticas de promoção à sucessão nas empresas.

A prática do *benchmarking* consiste na pesquisa dos melhores métodos utilizados nos diferentes processos de negócio e funções empresariais, com especial ênfase naqueles cujo impacto, no desempenho, permite assegurar e sustentar vantagens competitivas. A avaliação e comparação não representam um fim em si, mas um meio para apoiar o processo de melhoria; constituindo-se como uma forma de aprendizagem, dado que a procura de melhores práticas implica uma análise cuidada das diversas formas de implementação dos processos, das metodologias de trabalho e dos diferentes arranjos organizacionais. O exercício termina com a análise de resultados, a definição de recomendações e a sua implementação.

Devemos ainda realçar um aspecto crítico no processo de *benchmarking* – a ética. As actuais práticas de *benchmarking* regem-se por princípios próprios, resumidos num código de conduta onde a reciprocidade na partilha e no uso da informação, a confidencialidade e o respeito pela individualidade dos parceiros se assumem como preceitos invioláveis

O objectivo geral da elaboração de um estudo de *Benchmarking* Internacional passa por contribuir para a melhoria do apoio activo à sucessão das empresas nacionais, incrementando boas práticas e conteúdos formativos e informativos a adoptar. Procura-se, assim, melhorar o processo de sucessão e transmissão das empresas.

## 2.2 CONTEXTO INTERNACIONAL

O objectivo geral da elaboração do estudo de *Benchmarking* Internacional passa por contribuir para a melhoria do apoio activo à sucessão das empresas nacionais, incrementando boas



práticas e conteúdos formativos e informativos a adoptar. Procura-se, assim, melhorar o processo de sucessão e transmissão das empresas.

O presente documento é baseado no estudo comparativo de casos de boas práticas a nível internacional. Estas experiências foram seleccionadas tendo em consideração a maturidade e o reconhecimento internacional das diferentes políticas de promoção à sucessão nas empresas.

Assim, procura-se encontrar respostas para três perguntas fundamentais:

- Quais são as melhores práticas institucionais e governamentais no domínio da sucessão empresarial?
- Como podem ser aplicadas no contexto nacional?
- Que casos empresariais podem ser identificados como de sucesso e o que podemos aprender com eles?

Tal como acontece em Portugal, também no panorama internacional as empresas familiares possuem um papel relevante no tecido empresarial. Como tal, a sucessão é um desafio global e que merece especial atenção.

Apesar das constantes referências à necessidade de planeamento da sucessão, uma parcela significativa das empresas familiares a nível mundial continua a não resistir às transferências entre gerações, acabando por sucumbir.

Mais cedo ou mais tarde, qualquer empresário tem que se retirar. Todavia, se estivermos a falar de um líder de uma empresa familiar, a questão não será, certamente, tão fácil de resolver. Nestes casos, outras dúvidas se levantam para o fundador:

- Quem irá gerir o meu negócio quando não puder mais?
- Como irei transferir a propriedade?
- Deverei apostar na continuidade ou na venda?

O planeamento da sucessão procura responder atempadamente a estes outros tópicos, levando a cabo uma transição, o mais suave possível, entre o fundador e os futuros líderes da empresa. No domínio das empresas familiares, este planeamento pode ser particularmente difícil. Por um lado, devido à complexidade de relações e emoções que estão envolvidas e, por outro, dado o pouco à-vontade em discutir tópicos como a idade, a morte e as finanças em contexto familiar.

### 2.2.1 INSTRUMENTOS

O planeamento é um elemento crucial para sucessão nas empresas e depende do modo como o mesmo decorre e de como é encarado pelos familiares e pelos trabalhadores. Esta questão da sucessão é um dos principais problemas na continuidade das empresas a nível global e Espanha não é excepção. É com esta problemática que surge a preocupação por parte das entidades públicas espanholas, na ajuda da resolução deste problema. A ajuda pública que é concedida, tem como objectivo suportar os custos externos (consultores/conselheiros) que as pequenas e médias empresas familiares possuem aquando da elaboração de um **protocolo familiar**.

Este instrumento tem como principal objectivo servir de ferramenta para facilitar a continuidade do negócio ao longo das gerações. É um conjunto de normas que pretendem regular as relações entre a família e a empresa, facilitando a resolução de conflitos, sendo que o seu objectivo é preveni-los. Das várias questões que o protocolo familiar tenta resolver, destaca-se a definição de critérios de inclusão dos accionistas familiares na administração da empresa e quais as regras a serem aplicadas aos membros familiares para poderem trabalhar na empresa.

Nesta medida espanhola, os beneficiários terão que suportar 50% do total dos custos e os restantes 50% serão cobertos pelas entidades públicas. Os custos elegíveis compreendem actividades de consultoria num vasto número de campos como o diagnóstico da situação e missão da organização, o processo de identificação dos Sucessores, o regime económico relacionado com a distribuição de dividendos, as políticas financeiras, o emprego e a educação dos descendentes e avaliação dos protocolos familiares.

Países como a Turquia, a Itália, a Áustria e a Bélgica possuem instrumentos de *corporate governance*, em que se estrutura o sistema através do qual as organizações empresariais são dirigidas e controladas.

Na Turquia, o **Contrato Familiar** foi distribuído por membros familiares de empresas de forma gratuita. No entanto, também pode ser efectuado *download* do site da ASO (Ankara Chamber of Commerce). O público-alvo são PME familiares, no entanto, o contrato é válido para qualquer tipo de empresa. É um "*guideline*" para as empresas familiares e pode ser usado como ponto de partida para o processo de sucessão, sendo ajustado de acordo com as necessidades específicas de cada empresa. O contrato estabelece argumentos necessários para resolver conflitos em empresas familiares.

Na Bélgica foi desenvolvido em estreita cooperação entre as organizações patronais, o **Código Buysse**. Caracteriza-se por ser um código de governo das sociedades para pequenas e médias empresas não cotadas na bolsa de valores, não sendo, portanto vinculativo. Contém recomendações e boas práticas sobre o governo das sociedades, incluindo um capítulo específico sobre empresas familiares, sendo que mais de 80% já implementa as suas recomendações. Este documento apresenta um conjunto de considerações, abordando assuntos como o fórum familiar, o documento da família, a sucessão e a resolução de conflitos. O aspecto inovador do código foi, especificamente, focar-se nos problemas das empresas familiares.

Alguns países desenvolveram ferramentas muito específicas para introduzir nos empresários a consciência da importância do planeamento da sucessão empresarial. Estes países promovem o aconselhamento externo ou permitem que os empresários façam um auto diagnóstico da sucessão na sua empresa.

O "**transfer package**" do Ministério dos Assuntos Económicos da Holanda é um exemplo único deste tipo de medida: quando o empresário atinge a idade de 55 anos, recebe uma carta lembrando-lhe da importância do planeamento da transferência e da disponibilidade de um documento que possa responder a dúvidas relativamente a:

- Que processos o empresário deve seguir para transferir o negócio?
- Quais os aspectos legais e fiscais com que o Sucessor lida com a transferência?

- Que requisitos têm de ser preenchidos para a transferência do negócio?
- Que conselhos pode o empresário obter?

Outro exemplo é o "**Scorecard da sucessão**" do Instituto das Empresas Familiares da Bélgica. Trata-se de uma ferramenta disponibilizada livremente *on-line*, pretendendo ser útil para auxiliar as empresas, aquando de um processo de sucessão e foi criado com base em investigação nacional e internacional sobre a temática. O facto de uma sucessão eficaz depender em larga medida de um conjunto variado de factores, conduziu à elaboração desta ferramenta. O "**Scorecard da Sucessão**" permite agregar as variáveis que, na altura da sucessão, estão inevitavelmente envolvidas, fornecendo uma imagem dos pontos fortes e fracos de uma empresa em relação ao processo de sucessão. Assim, o empresário consegue ver à distância de um *click*, onde se situa o seu autodiagnóstico.

No que concerne ao **apoio financeiro à transferência do negócio**, alguns projectos interessantes estão a ser implementados pela Europa. Na Holanda foi criado pela agência do Ministério da Economia, um instrumento que torna mais fácil para as empresas familiares obterem capital quando querem transferir o seu negócio. Esta medida tem como objectivo ajudar as empresas a atrair meios financeiros adicionais para o crescimento e transferência de negócio. Oferece uma garantia de um máximo de 50% para capital de risco (acções ou empréstimos subordinados) com um máximo de 5 milhões de euros.

Também na Áustria, surge o conceito de mediação económica, que tem como objectivo, clarificar as diferenças e os conflitos nas empresas familiares. Esta mediação económica está especializada em conflitos que ocorrem devido à sucessão entre gerações futuras. Os mediadores actuam enquanto agentes individuais e independentes, entre ambos os lados.

Na Europa também se assiste a um conjunto de medidas que abrangem a tributação relacionada com o reinvestimento de lucros e com as transferências/heranças. Esta adaptação do sistema fiscal relacionado com a sucessão empresarial contribuiu para o alargamento do campo de possíveis novos proprietários, diminuindo o problema da continuidade das empresas.

Em vários países o Estado concede crédito fiscal para lucros reinvestidos. Os impostos sobre as heranças foram reduzidos ou eliminados, totalmente ou em certas condições, em países como; Áustria, Bélgica, Chipre, Estónia, Grécia, Letónia, Luxemburgo, Malta, Holanda, Noruega, Portugal, Eslováquia, Espanha e Suécia.

Em países como Áustria, Luxemburgo, França, Noruega e Espanha foram regulamentados procedimentos com o objectivo de facilitar a continuidade do negócio nas empresas familiares, medidas no âmbito do direito das sociedades, nomeadamente a possibilidade de estabelecer acções sem direito a voto, dentro de certos limites.

Por toda a Europa o tema das empresas familiares tem vindo aos poucos a ser incluído na agenda da **formação empresarial**. A temática começa a aparecer nas várias universidades europeias, seja através da oferta de cursos específicos ou pelo estabelecimento de formação exclusivamente especializada em empresas familiares. Começam a aparecer programas de formação específicos que visam preparar os futuros proprietários familiares para o funcionamento da empresa, tendo em conta as características específicas das empresas

familiares. Assim, as questões abordadas são principalmente, os potenciais conflitos e a transferência de negócios.

No Chipre e na Holanda surge a **academia de empresas familiares** focando-se em diferentes dinâmicas que afectam o crescimento das empresas familiares e o seu desenvolvimento ao longo das gerações. Inclui seminários, *workshops*, casos de estudo “ao vivo”, oradores convidados e visitas guiadas a empresas familiares empreendedoras, de forma a expor os assuntos mais problemáticos que estas enfrentam, e as suas estratégias para os combater.

Na Finlândia surgiu o **programa de treino para sucessores**, especificamente direccionado para Sucessores de empresas familiares. Para além da formação de melhoria das competências de gestão, como a capacidade de apresentação e de comunicação, são abordados temas relacionados com os desafios das empresas familiares e a gestão de topo em empresas familiares.

Em França uma universidade já oferece um mestrado em *corporate governance* em empresas familiares, organizado em torno de seis temáticas distintas:

- Empresas familiares: lugar e estratégia;
- Gestão patrimonial nas empresas familiares;
- Transmissão de empresas familiares;
- Gestão de empresas familiares;
- Internacionalização das empresas familiares;
- Profissionalização e síntese.

O Instituto das Empresas Familiares (IEF) é uma associação sem fins lucrativos Espanhola que tem como principais objectivos:

- Ajudar o proprietário da empresa familiar a enfrentar os desafios internos e externos colocados à gestão da sua empresa.
- Contribuir para a melhoria do ambiente legal e fiscal das empresas familiares

Promove conferências, seminários e programas de formação com um forte foco na questão da sucessão empresarial. Ao estabelecer uma plataforma de rede entre empresas familiares o instituto contribui de uma forma clara para a discussão e troca de informações sobre o tema.

As associações de empresas familiares estão muito empenhadas em convencer os políticos para a importância que estas empresas têm na sociedade. Procuram influenciar os governos a criar um ambiente favorável para estas empresas, nomeadamente no que concerne às questões fiscais e ao auxílio à sucessão.

Em vários países europeus foram criados grupos de especialistas em questões de empresas familiares para, por um lado, investigar os problemas e os desafios que as empresas familiares enfrentam e, por outro, tentar convencer as autoridades públicas a alterar as suas condições de enquadramento.

Na Finlândia foi definido um **grupo de trabalho** na área do empreendedorismo familiar que se reuniu 8 vezes, entre Novembro de 2004 e Maio de 2005, trabalhando de forma independente. Os seus membros discutiam assuntos diversos, fazendo relatórios das diferentes reuniões de trabalho. O objectivo deste grupo de trabalho passava por melhorar a definição de políticas em relação às empresas familiares, no sentido de prolongar a sua sobrevivência e crescimento, bem como ajudar na transferência do negócio.

Na Noruega foi criado o **fórum nacional** da rede de empresas familiares onde uma das mais importantes actividades passa por produzir relatórios que descrevam a situação das empresas familiares a nível nacional e internacional. Para além disso, desenvolvem reuniões gerais e específicas com políticos nacionais, promovem conferências e seminários para os membros da rede, mas muitas das vezes também para políticos europeus.

Assiste-se em muitos países uma investigação regular sobre a temática da sucessão empresarial, lançando documentos para a sociedade e influenciando empresários e políticos. Também nada despiciente é o aumento de especialistas que se dedicam e aprofundam soluções nesta temática.

### 2.2.2 CASOS INTERNACIONAIS DE SUCESSO

Se é verdade que das práticas internacionais ao nível governamental e institucional podem ser apreendidos bons exemplos, não é menos verdade que através de casos empresariais internacionais conhecidos se extraem também boas práticas merecedoras de estudo e de análise.

Na análise de todos os casos verificamos que o nível de interacção entre a família e o negócio é muito elevado.

#### **FIAT, Itália – A Preparação do Sucessor**

O estudo do caso mostra-nos a importância do planeamento da sucessão. O actual Sucessor começou a ser preparado 13 anos antes de assumir a presidência da empresa. Passou por vários departamentos, acompanhou elementos chave dentro da empresa, aprendendo os procedimentos e aperfeiçoando os conhecimentos sobre o negócio.

A formação de um potencial sucessor é um factor vital para o processo de sucessão. A formação ao nível da liderança, bem como o contacto com outras realidades fora no negócio familiar podem ser de extrema utilidade.

O Sucessor durante toda a sua vida teve uma educação itinerante, vivendo em ambiente internacional, adquirindo uma cultura e uma visão de mundos muito diferentes. Como consequência, fala fluentemente o Inglês, o Francês, o Italiano, o Espanhol e o Português. Esta adaptabilidade ao meio envolvente, contribuiu para o reforço das competências necessárias ao cargo de presidente da FIAT. Ao longo dos 13 anos de trabalho na empresa antes de assumir a liderança, construiu uma reputação de seriedade quer perante os colaboradores, quer perante a sociedade, valorizando o trabalho em equipa e o seu compromisso com o resultado.

O Sucessor conseguiu evitar rupturas que ameaçavam o controlo familiar da empresa. A estrutura escolhida pela família para poder controlar uma empresa cotada em bolsa, que tem capital disperso por outros accionistas que não são da família, passou por constituir um núcleo duro, em que as decisões são tomadas por consenso. O presidente designado tem a última palavra e representa a autoridade sem a qual a família se desagrega. A coesão da família é fundamental. A estruturação de um modelo de governo das sociedades foi fundamental para que o processo de sucessão fosse um sucesso.

### **WIPRO, Índia – Profissionalismo da Gestão**

No caso da Wipro a nomeação do Sucessor não está definido e na opinião do fundador não se deve restringir aos familiares. Para a selecção de potenciais sucessores deverão ser usados critérios racionais e objectivos para a selecção. No entanto, deveriam ser formalizados os critérios de selecção do potencial sucessor para que outros membros da família ou os gestores não familiares percebam que o processo é justo.

Neste caso, o fundador controla a maioria das acções da empresa e tem dois filhos. É sua opinião que o futuro Sucessor terá que provar o seu valor antes de assumir a gestão executiva do grupo, podendo ser familiar ou não familiar.

Há uma clara tentativa de separar o que é propriedade do que é gestão da empresa. No entanto, os filhos vão fazendo os seus percursos profissionais e, talvez inconscientemente, preparando-se para um dia assumirem a liderança da empresa. Concretamente o filho mais velho estudou MBA na *Harvard Business School* e trabalhou durante 4 anos na *GE Capital* nos EUA. Depois, trabalhou durante 2 anos na consultora *Bain & Co*, em Londres, antes de assumir o cargo de director de planeamento estratégico da Wipro. É convicção do filho que é fundamental a separação entre propriedade e gestão da empresa. Não tem planos imediatos para assumir cargos de gestão de topo na empresa.

### **Pão de Açúcar, Brasil – Aprendizagens com Experiências Erradas**

No caso do Grupo Pão de Açúcar, o fundador teve a preocupação de conduzir o processo de sucessão, pois o Grupo precisava de continuar a sua trajectória de crescimento e de desenvolvimento. Deste modo passou o testemunho ao filho mais velho. Este primeiro processo deveu-se, por um lado, à tradição da altura que o filho mais velho deveria assumir o controlo da empresa e, por outro, à competência do sucessor alicerçada na grande experiência que adquiriu a trabalhar no Grupo desde 1956.

O fundador afirmava que o seu sonho passava por fazer uma sucessão tranquila, esperando que esta se processasse da forma que ele desejava, contando com todos os filhos como accionistas da empresa. Isto é, o fundador na presidência do Conselho de Administração e os filhos homens na direcção executiva.

A ideia do fundador era que o sucessor seria escolhido como base no factor idade ficando o filho mais velho. Os três filhos entram em rota de colisão não concordando com as posições do fundador. A crise envolveu toda a família e a disputa foi de tal forma feroz e ameaçadora à sobrevivência da empresa, que o fundador teve de marcar posição e reassumir a chefia para

evitar a falência, já que a proposta passava pela separação da empresa em três partes iguais para cada um dos filhos. Este processo levou a que um dos filhos saísse da empresa, vendendo as suas acções e iniciando o seu próprio negócio.

Foi feita uma redistribuição accionista que manteve apenas dois filhos na empresa, o mais velho e a filha mais nova.

À semelhança do que acontece com a maioria das empresas familiares, os problemas ao nível da sucessão resultaram de disputas internas entre os membros da família e da dificuldade de acções conjuntas em torno de um objectivo comum. Tudo isto conduziu a momentos de fragilidade, abrindo espaço para o avanço da concorrência. Numa altura em que o fundador já tinha encaminhado a passagem da primeira para a segunda geração, retoma o poder para si no sentido de acalmar as divergências internas que o Grupo vivia, o que se revela vital para a sobrevivência da empresa.

Outro dos factos relevantes e que é muito referido quando se aborda este processo, reside na capacidade que o Grupo teve em não se encarar como uma empresa familiar mas sim como uma empresa de capital aberto, em que a propriedade e o mérito profissional vêm primeiro.

Por fim, a presença de consultores externos, especialistas neste domínio ao longo de todo o processo, facilitou, em muito, algumas tomadas de decisões que se vieram a revelar críticas.

### **Inditex, Espanha – A Surpresa não Familiar**

No domínio da sucessão empresarial, o grupo Inditex fez uma passagem de testemunho, tendo surpreendido alguma opinião pública na escolha efectuada por não se tratar de um membro familiar. A sua escolha recaiu sobre um gestor profissional externo, afastando para já a hipótese da conceder a liderança da empresa a elementos familiares.

O fundador comunicou e partilhou as decisões relacionadas com o processo de sucessão com membros da família e com os colaboradores. Esta partilha é um factor crítico de sucesso no sentido de evitar possíveis conflitos decorrentes de mal-entendidos por parte de membros da família e de elementos não familiares. Nesta comunicação assegurou um ambiente de tranquilidade e segurança.

O fundador demonstrou uma capacidade assinalável na gestão de todo o processo, imune a qualquer tipo de pressões, quer internas quer externas. Ao definir um critério para a transferência de poder com base no mérito e não com base em relações familiares, promove-se o profissionalismo e potencia-se as probabilidades de continuidade com sucesso do Grupo. A escolha conduziu a que a opção recaísse sobre alguém devidamente preparado, conhecedor do negócio e já com profundo conhecimento do sector de actividade e da gestão da empresa, não excluindo a hipótese de ser um elemento exterior à família.

### **C&A, Holanda – Um Rigoroso Código de Conduta**

A C&A é uma empresa familiar com características muito próprias, pertencente a uma família tradicional assente no conservadorismo católico. As decisões dentro da família são corporativas e obrigam a que os familiares sigam um código de conduta, se quiserem trabalhar no grupo.

A família Brenninkmeijer está à frente de vários negócios há mais de 170 anos. A transferência de poder foi pacífica entre gerações. O código familiar determina que só os familiares mais capazes é que lideram os destinos do grupo. Por outro lado, a família tem a preocupação de preparar os Sucessores, oferecendo um Programa de Formação Familiar. Este programa trabalha no sentido de encontrar e preparar os herdeiros para posições de liderança dentro do Grupo. Todos os Brenninkmeijer são muito discretos, denotando que a família tem um código de conduta a seguir. Muitos descendentes, ao longo da história, trabalhavam activamente na empresa. Durante muito tempo, os elementos masculinos da família, ao atingir a idade de 14 anos, podiam escolher entre no negócio da família ou o sacerdócio católico. Os membros da família que entravam na empresa eram submetidos aos códigos de família e de segredo.

É uma empresa familiar fechada, não cotada na bolsa, e era composta, até há pouco tempo, por elementos familiares nos lugares de decisão, numa época em que as organizações do todo mundo procuram profissionais executivos altamente qualificados para os seus conselhos de administração. Desde o final dos anos 90, a empresa, pela primeira vez na sua história, publicou dados financeiros e elegeu os primeiros administradores não familiares para o conselho de administração.

Para dirigir os vários negócios, a família Brenninkmeijer usa um modelo de governo de sociedade único. Todos os membros da família podem decidir entrar no Programa de Formação Familiar, que os prepara para posições de liderança dentro do Grupo. São obrigados a concluir um curso universitário, para poder entrar nas empresas. Uma vez concluída a formação superior, os familiares vão trabalhar nas lojas do grupo, percorrendo todos os níveis, de vendedor à gerência. Só os familiares que conseguem alcançar lugares de liderança é que se tornam elegíveis para deterem acções das empresas. Quando se reformassem das suas carreiras, os familiares teriam que vender as suas acções à família. Desta forma, a propriedade do grupo estava nas mãos de um número limitado de familiares, uma associação de 50 a 60 herdeiros.

### **WALMART, EUA – Conjugação de Sucesso**

A “Walmart” é um verdadeiro caso de estudo no que à sucessão diz respeito, tendo conseguido aliar os interesses familiares com os profissionais, mantendo sempre a empresa no rumo do sucesso.

Com uma sucessão devidamente preparada, o fundador demonstra que é possível fazer uma transmissão de negócio suave e sem alteração no rumo empresarial. O fundador tinha a capacidade de recrutar e de preparar os melhores executivos para assumir os principais rostos de comando da empresa.

O fundador da “Walmart” preocupou-se em encaminhar devidamente a própria sucessão, tendo sido um assunto que o levou a considerar uma série de factores. A primeira opção seria procurar alguém de fora da empresa. Abandonou esta hipótese por constatar que nenhum dos escolhidos seria tão dedicado à organização nem estaria tão familiarizado com a filosofia de negócios e com a cultura organizacional. A segunda opção passava por seleccionar, dentro da equipa de gestores profissionais da empresa, um elemento que reunisse consensos e lhe fossem reconhecidas excelentes capacidades para assumir a liderança não levantando dúvidas a ninguém nem mesmo aos elementos da família. A última opção consistia em escolher um



membro da família com capacidades demonstradas para melhor representar os interesses da família. Neste sentido, Rob Walton destacava-se como a opção mais natural.

Ao escolher o elemento da família como chairman, sem o nomear CEO, o fundador deixou bem expressa a ideia de entregar a direcção efectiva do dia-a-dia da empresa a um executivo que não pertencesse à família.

Assim, ficou definido que, dois elementos familiares ficariam membros do Conselho de Administração e os restantes poderiam a qualquer altura assistir às reuniões do órgão, exceptuando sessões executivas.

Para se manterem informados sobre os assuntos da empresa, os Waltons reúnem-se três vezes por ano em conselho familiar, tendo como tema único debater a empresa. Normalmente, as reuniões estendem-se por dois ou três dias, estando inclusivamente presentes os netos do fundador. O objectivo passa por os manter informados do que se passa no grupo, preparando a terceira geração para, possivelmente, se assumirem, no futuro, como donos do negócio.

O processo de sucessão foi um sucesso também no que concerne às questões fiscais e, mais concretamente, em termos de planeamento fiscal.

O fundador decidiu criar uma empresa familiar, tendo transferido 20% das quotas para cada um dos seus quatro filhos e mantido a sua posição de 20%, em partes separadas, com a sua esposa. Quando faleceu em 1992, mantinha apenas uma participação accionista de 10% e, como tal, o valor tributável da sua propriedade era muito menor em virtude das acções anteriores.

O fundador conseguiu desta forma reduzir os impostos, transferindo a propriedade aos herdeiros, sem perder o controlo. Outro objectivo conseguido foi manter os seus filhos ligados ao negócio familiar, garantindo uma participação societária aos herdeiros.

O erro de muitas empresas familiares espalhadas por todo o mundo, reside em não considerar todas as opções disponíveis para o cargo de líder da empresa ou para a gestão da empresa.

Ao conseguir manter os principais executivos nos seus postos de direcção, o fundador garantiu a tranquilidade do processo de transferência do poder. A escolha de indivíduos com provas dadas, conhecedores do negócio e com paixão pela empresa para assumirem cargos executivos de extrema importância, permitiu uma transição mais suave e com o sucesso conhecido.

O planeamento fiscal operado pelo fundador da empresa merece também destaque. O fundador percebeu quais as implicações fiscais que a transmissão do negócio iria ter. Como tal, preparou-se devidamente e conseguiu não só poupar milhões de dólares, como manter os filhos envolvidos com o negócio.

### **QUEBECOR, Canadá – Relutância em Abandonar**

O processo de sucessão na Quebecor acabou por ser um misto de transmissão planeada e não planeada. Se é verdade que alguns aspectos foram devidamente preparados, também é verdade que alguns factores não foram correctamente acautelados.

De forma a assegurar que a empresa continuaria a ser um negócio familiar, o fundador trouxe os filhos para a organização, ainda que mantendo uma relação muito conflituosa com os filhos. Apenas os dois filhos mais velhos detinham cargos superiores na empresa.

O fundador sempre demonstrou resistência em preparar devidamente a sucessão. O medo de se retirar, da morte e da perda de controlo de negócio, reforçaram esta relutância. A não definição de um papel claro para o fundador e para o sucessor dificultou a capacidade do potencial sucessor em ganhar respeito perante os colaboradores.

Era frequente o fundador anunciar que se iria retirar e meses mais tarde, numa conferência, sublinhar que não estava com pressa de passar o testemunho aos seus filhos, referindo, de forma clara, que não acreditava que nenhum dos filhos estivesse preparado para assumir a liderança. A sua morte veio acelerar o processo e a solução foi nomear uma equipa de gestão não familiar.

Estes problemas ao nível da sucessão resultaram de conflitos internos entre os membros da família. O fundador nunca considerou a hipótese das filhas virem a ser Sucessoras. Apesar de não se saber até que ponto esta poderia ser uma melhor hipótese, aquando de um processo de sucessão, todas as escolhas deverão ser equacionadas.

Um aspecto positivo foi de facto o envolvimento prévio dos filhos na empresa, permitindo que cada um dos filhos fosse desempenhando papéis de crescente responsabilidade e que fossem adquirindo conhecimento do negócio de família.

### **SWATCH, Suíça – Partilha de Poder**

As empresas familiares apresentam uma maior vulnerabilidade durante o processo de transição. Todavia, no caso do Swatch, a morte do fundador tornou evidente a importância do planeamento adequado da sucessão. A filha foi considerada a sucessora não só pelo fundador mas também pelo grupo de oito pessoas que aprovou esta nova liderança. Neste grupo estava presente o seu irmão, também apontado como possível Sucessor.

A integração gradual dos membros familiares e, especialmente do Sucessor, no dia-a-dia da empresa, veio a revelar-se fundamental não só para que a Sucessora pudesse ganhar experiência e conhecimento do negócio, como para que o fundador pudesse avaliar as competências profissionais dos eventuais Sucessores. Durante três anos recebeu formação específica para assumir a liderança da empresa.

Neste caso a capacidade de gerir os interesses e a vontade de liderança entre os dois irmãos, não provocando qualquer conflito familiar que pudesse comprometer o negócio, traduziu-se numa liderança partilhada e eficaz. Assim, percebe-se que, mesmo havendo a figura de líder, o poder pode ser sempre partilhado e a estratégia e a gestão da empresa serem realizadas a dois.

Assim, a filha ficaria como Presidente do Conselho de Administração e o seu irmão continuaria como CEO, posição que ocupava desde 2003.

A rapidez e a unanimidade da decisão por parte do conselho de administração, demonstra elevados níveis de confiança depositados na filha enquanto sucessora do seu pai.

A divisão de poder entre os dois irmãos é hoje observada como tendo sido uma boa solução, demonstrando o total comprometimento da família para com o negócio. Um dos aspectos que tem sido mais salientado entre os meios de comunicação social passa, precisamente, pelo grau de cooperação necessário entre os dois irmãos, para ultrapassar o período de transição. A

necessidade de conjugar as suas visões pessoais e ajudar as respectivas equipas, surge, mais do que nunca, como um imperativo nesta liderança que acaba por ser partilhada.

### **IKEA, Suécia – A Hora Certa**

A diferença das empresas bem-sucedidas no processo de sucessão é a passagem do testemunho na hora certa: confiar e dar poder à próxima geração.

A visão do fundador sempre foi a base do sucesso do IKEA: ele acredita que a empresa não existe apenas para melhorar a vida das pessoas, mas para melhorar as próprias pessoas.

O conceito do negócio do IKEA é expresso num documento, elaborado em 1976. Kamrad, descreve um conjunto de nove princípios orientadores para o funcionamento da empresa, inclusive o espírito IKEA, assente na poupança, no entusiasmo, na responsabilidade, na humildade e na simplicidade.

Contudo, um dos problemas da sucessão é que muitas empresas vivem à custa da personalidade do fundador criando obstáculos ao processo de sucessão empresarial. O facto dos fundadores não preparem atempada e cuidadosamente a sua saída pode prejudicar muito a empresa, uma vez que pode não haver um sucessor preparado para assumir o controlo do negócio.

No caso do IKEA, o fundador tinha como objectivo evitar uma guerra de poder. Deste modo planeou uma sucessão pacífica, consciente que a gestão deste processo deve ser muito bem pensada, pois na maioria das vezes define o futuro do negócio, podendo conduzir a empresa ao desenvolvimento sustentável ou comprometendo fortemente a sua continuidade.

O fundador estabeleceu um complexo sistema de fundações, sociedades e holdings para garantir que o IKEA não poderia ser dividido por lutas familiares. Em vez de enfrentar a perspectiva de ver o trabalho da sua vida destruída por uma batalha de sucessão entre os seus quatro filhos, dividiu a empresa em três sociedades, restringindo a capacidade dos seus filhos. Deste modo, os filhos ficam limitados a destruir, a vender ou a tornar pública a empresa. Todavia, há quem afirme que as razões para a divisão da estrutura corporativa do grupo, não foram só de ordem familiar mas também razões de ordem fiscal.

Se os fundadores disponibilizarem tempo para resolverem esta problemática contribuem não só para a boa performance da empresa como também para a harmonia familiar.

Apenas se os Sucessores do IKEA continuarem a controlar a actividade diária e a encontrar elementos competentes que os ajudem na correcta tomada de decisões é que podem aspirar a não destruir o valor da empresa. Só com ideias visionárias é que os filhos podem levar a empresa a um novo patamar. A decisão importante foi a de manter os cargos executivos nas mãos de não familiares, permitindo que a passagem de poder seja feita de uma forma gradual e suave, evitando guerras de poder.

### **BOSCH, Alemanha – Um Processo Inovador**

A empresa Bosch abordou o processo de sucessão nas empresas familiares de forma muito inovadora. Não é qualquer empresário fundador que abre mão do valor da empresa e resolve

doar uma percentagem significativa a uma fundação de solidariedade social. Revela que o fundador tinha pensamentos solidários e que queria distribuir o lucro empresarial pela comunidade.

Como queria construir uma empresa que fosse fonte de inovação, limitou a distribuição de lucros pelos accionistas, e determinou que se desse preferência ao reinvestimento dos lucros na criação de soluções inovadoras. O resultado é evidente: a Bosch é a empresa que, no último século, mais inovação introduziu no sector automóvel.

Para que fosse cumprida esta vontade o fundador recorreu às ferramentas de *corporate governance*. Desde logo apostou em manter uma estrutura de decisão executiva assente no mérito e não nos laços de sangue. Construiu uma estrutura accionista que permitisse a escolha das pessoas certas para as funções executivas de extrema importância.

Num processo de sucessão a questão da forma de governo das sociedades é muito importante no sentido de minimizar os conflitos de interesse entre a família e a empresa. Muitas empresas familiares na altura de contratação favorecem familiares, tantas vezes de competência duvidosa. Também pode-se detectar falta de visão estratégica, falta de planeamento financeiro e dificuldade de aceitar novos modelos de gestão e inovação tecnológica. Nesta perspectiva as questões intimamente ligadas à forma como a empresa é comandada são muitas das vezes vitais para a continuidade do negócio. Os fundadores para ultrapassar a falta de competência dentro da família contratam executivos profissionais para ocupar cargos directivos na empresa, transferindo os familiares para ocuparem um conselho do tipo consultivo.

Este modelo de profissionalização da gestão foi seguido na Bosch. Os filhos foram os executores testamentários e cumpriram a vontade do fundador. Ainda trabalharam na empresa, mas souberam escolher administradores externos com muita capacidade, que aumentaram o valor da empresa.

Noventa e dois por cento do capital da "Robert Bosch GmbH" pertencem à fundação "Robert Bosch", que promove o apoio nas áreas de saúde, de investigação em medicina, de ajuda humanitária, de relacionamento internacional, de educação de jovens e de cultura, mas sem direito de voto. As acções remanescentes são propriedade da família Bosch e "Robert Bosch GmbH" com acções próprias.

Foi criada uma sociedade veículo que detém 0,01% do capital da Bosch e 93% dos direitos de votos. Esta divisão permite que os executivos da empresa tenham uma visão de longo prazo, livre da pressão exercida pelo accionista, de distribuir dividendos no imediato.

Esta estrutura accionista garante a autonomia empresarial do grupo, tornando possível o planeamento a longo prazo e a realização de significativos investimentos na empresa, para salvaguardar o futuro.

A família continua a estar nos centros de decisões da empresa, quer por via directa quer por via indirecta.

## 2.3 CONTEXTO NACIONAL

### 2.3.1 ENQUADRAMENTO

Em Portugal, os dados disponíveis demonstram a importância das empresas familiares: cerca de 80% das empresas nacionais são de cariz familiar, geram 60% do PIB português e são responsáveis por 50% do emprego.

Nos desafios colocados a esta tipologia empresarial, a sucessão é o que maior importância assume, quer pela sua implicação na esfera económica e social, quer nas esferas empresarial, familiar e pessoal. A passagem de “testemunho” do sucedido para o sucessor, tenham eles uma relação de descendência direta ou não, é visto por ambas as partes como um enorme desafio, com claras implicações na continuidade do negócio.

O Estudo de Casos de Sucesso tem o propósito de perceber como acontece a sucessão nas empresas portuguesas. Com esta análise pretende-se retirar conclusões que contribuam para melhorar o processo de sucessão noutras empresas, incentivando as boas práticas. Para tal recolheu-se o testemunho de sucessores e sucedidos a partir de uma amostra de 30 Casos de Sucesso Nacionais, previamente seleccionados.

Esta selecção de Casos de Sucesso teve em consideração alguns parâmetros de modo a ter um leque, tão variado quanto possível, de distintas experiências empresariais nesta matéria. Alguns dos tópicos que ajudaram a selecção:

- O número de processos de sucessão ocorridos, ou a decorrer, na família;
- Os anos de actividade da empresa;
- A capacidade de prolongar para as próximas gerações a vida da empresa, através da preparação e programação de novos processos sucessórios;
- As boas relações familiares, em harmonia com os interesses da empresa;
- A vontade transversal a todos os elementos familiares de continuidade da empresa;
- A capacidade de diferenciação e acrescentar valor à empresa e ao trabalho realizado pelas gerações anteriores;
- O processo de Sucessão para um familiar não-consanguíneo;
- A distribuição de propriedade e sociedades;
- A habilidade para gerir o paradigma Família/Empresa;
- A coabitação e a existência de membros da família e de fora da família na administração da empresa, ao longo dos tempos.

O quadro seguinte apresenta as 30 empresas seleccionadas e que constituíram os Casos de Sucesso analisados.

<b>EMPRESA</b>	<b>ANO CRIAÇÃO</b>	<b>N.º PROCESSOS</b>	<b>LOCALIZAÇÃO</b>
<b>A. Meireles</b>	1931	3	Paredes
<b>A. Pires Lourenço</b>	1955	1	Castelo Branco
<b>Academia de Música de Vilar do Paraíso</b>	1979	1	Vila Nova de Gaia
<b>Arcádia</b>	1933	2	Porto
<b>Aveleda</b>	1870	4	Penafiel
<b>Beiralacte</b>	1991	1	Fundão
<b>Beiranova, S.A</b>	2000	1	Viseu
<b>Casa Ermelinda Freitas</b>	1920	3	Palmela
<b>Celeste Actual Lda</b>	1968	1	Guimarães
<b>Conforsyst</b>	1970	1	São João da Madeira
<b>Delta Cafés</b>	1961	1	Campo Maior
<b>Diterra</b>	2002	1	Portalegre
<b>Eureka</b>	1986	1	Vizela
<b>Extrusal</b>	1972	1	Aveiro
<b>Fibrosom</b>	1986	1	Vila Nova de Famalicão
<b>Firmo</b>	1951	2	Porto
<b>Herdade Vale da Rosa</b>	1960	1	Ferreira do Alentejo
<b>Inarbel</b>	1984	1	Marco de Canaveses
<b>Jerónimo Martins</b>	1921	3	Lisboa
<b>Lorcol</b>	1985	1	São João da Madeira
<b>Luis Onofre</b>	1939	2	Oliveira de Azeméis
<b>Martins e Filhos, SA</b>	1953	1	Barcelos
<b>Natário</b>	1954	1	Viana do Castelo
<b>New Step</b>	2001	1	Vila do Conde
<b>Padaria Veiga</b>	1980	1	Vila do Conde
<b>Ramirez</b>	1853	3	Matosinhos
<b>Salvador Caetano</b>	1946	2	Vila Nova de Gaia
<b>Tenco Cafés</b>	1983	1	Santo Tirso
<b>Tintas 2000</b>	1980	1	Maia
<b>Viarco</b>	1907	3	São João da Madeira

Estes Casos de Sucesso na Sucessão Empresarial estudados, abrangeram uma série de empresas de dimensões distintas. Desde micro empresas, com menos de dez funcionários, até pequenas, médias ou grandes empresas com mais de 5.000. Foram estudados cerca de 15 sectores de actividade diferentes, com experiências bem distintas.

A dimensão das empresas da amostra é outro factor que pode influenciar o processo de sucessão, tendo em conta o número de funcionários que empregam. A este nível a amostra seleccionada contempla:

- 6 grandes empresas (com mais de 250 colaboradores),
- 16 de média dimensão (entre 50 a 249),
- 7 de pequena (de 10 a 49) e
- apenas uma micro com sete colaboradores (menos de 10).

Nesta amostra foram observadas empresas com idades entre os 9 e os 158 anos de actividade. De salientar ainda o facto de em mais de 25% dos casos estudados a influência dos descendentes ao assumir a liderança ter tido resultados extraordinariamente positivos.

Curioso ainda o facto verificado que dos 30 estudados todos os sucedidos serem do género masculino. Já ao nível do sucessor, em dez dos casos estudados (33,3%) sucedem familiares do sexo feminino (contra 66,7% do género oposto), sendo destas uma viúva, uma bisneta e sete descendentes directas (filhas).

Em termos geracionais, dez dos casos estudados já passaram da segunda geração. Por seu turno, as relações familiares dos envolvidos variam: nos processos estudados, cinco são bisnetos, três são netos (um destes sobrinho-neto), vinte são filhos e os restantes dois não têm qualquer ligação de sangue – um é genro e, no outro, é a viúva do fundador. Destes, cinco estão mesmo na quarta geração, o que constitui um número um pouco superior à média que se estima para Portugal e um já chegou à quinta. Dos vinte dos casos com um processo de sucessão, com segundas gerações já envolvidas, catorze ainda estão a decorrer, isto é, a primeira e a segunda geração ainda trabalham juntas.

A longevidade é, também por isso, uma característica a destacar nos 30 casos observados. Duas destas empresas nasceram ainda no século XIX (1853 e 1870). Vinte e quatro no século XX, sendo que destas 7 nasceram na primeira metade do século e as restantes na segunda. Apenas três empresas foram criadas já no início deste século.

Mais de metade dos casos seleccionados (60%) adopta uma estratégia de diferenciação, o que significa que na grande maioria há uma preocupação em ser percebido como diferente dos concorrentes, em função das suas vantagens competitivas. 27% procura a eficiência produtiva através de políticas funcionais orientadas para este objectivo e apenas 13% das empresas analisadas trabalha num mercado ou segmento, seguindo uma estratégia de enfoque.

### 2.3.2 TÓPICOS A DESTACAR

Dos dados obtidos, optou-se por analisar um conjunto de informações que foram enquadradas em áreas, nas quais foram expostos diversos argumentos relevantes e que contribuem para o sucesso do processo de sucessão. Tentou-se cruzar as referências que tiveram maior impacto no desenvolvimento da sucessão, tais como as razões/ motivações e a forma de planejar.

Em termos das razões que levaram à Sucessão foram elencados os seguintes tipos de situações:

- A idade do empresário sucedido;
- A impossibilidade do empresário continuar na empresa, por motivos de saúde ou morte;
- O estado de desenvolvimento da empresa exigir uma estrutura diferente, com necessidade de valorização ou crescimento da mesma;
- Falta de massa crítica activa junto da direcção;
- Falta de formação académica nos quadros superiores;
- Divisões familiares (divórcio, distribuição de bens familiares, etc.);
- Cansaço acumulado e a falta de capacidade de fazer frente a um enquadramento muito diferente e uma realidade acelerada, por parte do sucedido;
- Negócio/ empresa com falta de liquidez: necessidade de novas direcções.

A nível do planeamento foram descritas, duas abordagens distintas: sucessão programada e a sucessão não preparada.

Na sucessão programada ou planeada, as maiores preocupações têm a ver com a escolha do sucessor. Desde cedo, os sucedidos se preocupam com a continuação do seu negócio e começam pouco a pouco a reflectir sobre quem poderá assegurar a continuidade do negócio. Se nalguns casos essa sucessão foi óbvia, pois não existiam alternativas (filhos únicos, falta de familiares descendentes ou em idade para assumirem estas responsabilidades, etc.), noutros a escolha é mais complicada. Nesta segunda opção, o processo de selecção é baseado na empatia, na proximidade entre membros familiares ou nas competências adquiridas pelos mesmos. Em casos em que a escolha foi mais complexa, pela variedade e qualidade das opções, foi necessário seleccionar os sucessores em função de um perfil previamente definido.

Como já foi referido atrás, esta selecção pode também ser encaminhada por falta de alternativas, mesmo sendo planeada. Nos casos analisados são relatadas situações em que o sucessor é filho único, ou que por outras razões (idade, doença, morte), não sobram mais opções.

Registam-se também casos de sucessões não planeadas, causadas, por exemplo, pela morte do fundador, que levaram a que os sucessores assumissem imediatamente a liderança do negócio, e que tal ocorreu sem grandes dificuldades. O facto de existirem experiências anteriores noutros negócios e empresas, e o envolvimento destes agentes desde muito cedo com a empresa e o negócio, foram descritos como importantes contributos para resolver o desafio da continuidade do negócio.



A decisão de transmissão para mais do que um herdeiro é vista também como uma forma de evitar conflitos na família, promover competitividade entre os respectivos membros e de progredir no sucesso da sucessão. Quando o sucedido escolhe apenas um dos herdeiros para seu sucessor na gestão da empresa pode gerar a ideia de existência de favoritismo que a maior parte dos envolvidos procuram evitar por se tratar de descendentes que querem tratar de igual modo.

Nas empresas estudadas é relatado um bom ambiente familiar, que vive em conformidade com a normal actividade da empresa. Embora haja descrições de algumas divergências pontuais, é mencionado um relacionamento harmonioso entre todos os membros familiares que trabalham na empresa, sendo que esses episódios são referidos como uma boa contribuição para a troca de ideias nas empresas.

O negócio no seio das famílias é encarado como algo natural. Há a tentativa de partilhar preocupações, esforço, dedicação e paixão, sem que por isso exista maior pressão sobre a nova geração. As famílias analisadas nutrem um grande nível de compromisso com a empresa. De acordo com as palavras dos próprios, o facto de a família estar totalmente unida em prol de um objectivo comum que passa pela continuidade da empresa, é um dos grandes segredos para o sucesso do processo sucessório.

Ficou também manifestada uma preocupação em separar direitos e deveres pessoais/ familiares dos profissionais/ empresariais. Embora a família esteja envolvida com a empresa, esta não deverá estar ao serviço da família. Para o bom funcionamento de algumas empresas, de forma a proteger a família e prolongar a existência do negócio familiar, existem mesmo protocolos familiares nos quais se descrevem os deveres e os direitos da família ou familiares sobre o negócio (empresa e propriedade).

A realização de encontros e reuniões de família, descritos essencialmente nas empresas de maior dimensão, contribuem não só para envolver os familiares com os desafios da empresa, como assegurar que a família é toda informada dos passos que estão a ser dados no rumo do negócio, sem terem a tentação de se imiscuírem com a gestão do mesmo. Como em qualquer empresa, há situações com capital disperso e com interesses distintos por familiares, que por vezes nem na companhia trabalham.

Neste ponto, para que a leitura seja mais objectiva, devemos salientar que as diferenças de idade, de enquadramento económico-social e de naturalidade, têm um grande peso na forma como as gerações encaram os desafios. Para tal, também contribui em parte as habilitações académicas dos mesmos. Se o acesso à informação é global nos nossos dias, a forma como cada um lá chega não o é e isso depende muito da experiência do indivíduo.

Num mercado altamente dinâmico e concorrencial, existe maior facilidade nas novas gerações em acompanhar e adaptar as tendências. Por isso, espera-se dos sucessores maior visão e capacidade de inovar. São estes que vão introduzindo novos procedimentos na produção e nas áreas comercial e marketing. Questões como a internacionalização e a diferenciação não são visto apenas como riscos, mas como oportunidades pelos sucessores. As gerações mais novas são também mencionadas por pensarem mais “fora da caixa”, terem uma cultura empresarial

(modo de liderança) de maior proximidade e acessibilidade, uma maior orientação para a gestão no sentido teórico do termo e uma maior margem de aprendizagem.

A visão mais empírica, menos elaborada e mais tradicionalista do negócio são características assinaladas como sendo comuns nos sucedidos, de diversas gerações. Também por isso, é mencionada uma maior dificuldade de aprender coisas novas e de se transformar perante um mundo que roda muito rapidamente.

O carisma e as fortes personalidades dos sucedidos e a forma como ultrapassar esta perda são relatados como os pontos mais relevantes na passagem de uma geração para a outra, até do ponto de vista de outros colaboradores, parceiros, fornecedores ou clientes. A diferença de atitude e de personalidade entre uma geração e outra, mesmo que por vezes com diferenças assinaláveis (género, mentalidade, visão, experiência, cultura, postura) foram diluídas pela boa harmonia existente e descrita nos casos observados, mas acima de tudo pela vontade comum de continuar com o negócio familiar.

Os **grandes desafios** encontrados nos processos de sucessão analisados centram-se nos seguintes pontos:

- Competência e responsabilidade da continuidade do negócio de sucesso da família;
- Habilidade de perpetuar o nome da família no negócio;
- Quando a escolha recai sobre uma sucessora, a capacidade que esta tem de vencer num "mundo maioritariamente masculino";
- Aptidão para gerir a dualidade emoção/ razão;
- Capacidade de ultrapassar a influência (e a conseqüente falta) do carisma e da personalidade do sucedido;
- Conseguir separar interesses pessoais, profissionais e familiares de forma clara, com pessoas que já estiveram ao mesmo nível;
- Alterar a forma de trabalhar e de gerir das gerações anteriores.

Já em termos de **grandes facilitadores** para o processo de sucessão, nos 30 casos estudados foram destacados os seguintes argumentos:

- Experiência profissional noutra organização antes de integrar empresa familiar;
- Formação académica do sucessor;
- Os filhos únicos (pela facilidade de escolha do sucessor) pela canalização de tudo o que é feito em prol de uma só hipótese;
- Paixão pelo negócio, relação e envolvimento de alguns anos do sucessor com a empresa familiar;
- Trabalhar em família, com aqueles que são mais próximos, que já são conhecidos e a quem é importante dar uma ajuda (um "empurrão" na carreira);
- Existência de um protocolo familiar para gerir as entradas e saídas na empresa, de forma a clarificar as posições de cada membro familiar, desde o início;

- Gestão partilhada durante algum tempo para permitir uma “passagem de pasta” gradual;
- Experiência noutros processos sucessórios;
- Vontade e motivação em assumir o desafio por parte do sucessor;
- Experiência do sucedido ao nível do conhecimento do mercado;
- Voluntariedade do sucedido em abdicar do poder;
- Transmissão para mais do que um herdeiro como forma de evitar conflitos na família;
- Existência de uma visão, missão e valores da empresa.

### 2.3.3 CASOS DE SUCESSO NACIONAIS

Neste ponto, apresentamos um breve resumo de cada um dos 30 Casos de Sucesso analisados.

#### **ANTÓNIO MEIRELES, S.A.**

Fundada em 1931 com o fabrico do primeiro fogão eléctrico português com apenas 3 colaboradores, a António Meireles S.A. é hoje uma empresa jovem revestida de tradições.

Líder de mercado em Portugal, no sector metalúrgico e metalomecânico, com uma quota de mercado de 36%, exporta para mais de 40 países, distribuídos pelos 5 continentes, com especial enfoque nos mercados espanhol, onde atingiu a liderança do mercado em finais de 2010, e do Médio Oriente e Austrália.

Nos últimos anos a prioridade da António Meireles S.A. tem sido o crescimento sustentado, com base no desenvolvimento de produtos de qualidade adequados às necessidades dos seus clientes. A empresa aponta como estratégia para os próximos anos continuar a apostar na exportação, incrementar o investimento em I&D, continuar na conquista de quota de mercado na Península Ibérica com uma linha alargada de electrodomésticos Meireles para além dos fogões domésticos, conjugando estes factores numa óptica de geração de novas receitas.

A sucessão na empresa tem vindo ao longo dos tempos a ser planeada pelas diversas gerações. Os princípios criados pelo fundador têm vindo a ser respeitados ao longo das 3 gerações anteriores e agora para a quarta, para quem já está a ser efectuada e programada uma nova passagem de testemunho. Todos estes processos sucessórios tem decorrido de forma natural, progressiva e gradual. Neste momento, dentro da empresa, estão a trabalhar elementos da terceira e da quarta geração, em simultâneo.

Os mais novos vão lentamente sendo integrados na empresa, desempenhando diferentes cargos em diversas áreas, sendo que os mais recentes, da quarta geração, já possuem formação académica e contam com experiências, ao nível do estágio, noutras empresas fora do âmbito da empresa familiar.

A cultura, a educação, os valores transmitidos de geração para geração são considerados aspectos primordiais para a continuidade e longevidade desta empresa. Para tal, também

colabora muito a existência de um Código familiar que regula a entrada de novos elementos na empresa e que define as regras de entrada dos familiares na administração.

### **A. PIRES LOURENÇO**

A A. Pires Lourenço & Filhos, S.A. iniciou a sua actividade na produção de produtos de charcutaria em 1955. No ano de 1975, a empresa especializou-se na produção de presunto, pelo que o trabalho desenvolvido ao longo destas quase 6 décadas lhe permite afirmar-se como um dos principais produtores do mercado. A política de investimentos da empresa está direccionada para a melhoria contínua e acompanhamento das necessidades de produção assentes numa orientação do mercado para produtos de maior conveniência.

Os sucessores naturais desta herança são os dois filhos, que já partilham com o Pai a gestão executiva e administração da empresa.

Já trabalham na A. Pires Lourenço & Filhos elementos da terceira geração (netos do fundador), para quem está a ser planeada, com a elaboração de um protocolo familiar para regular a sucessão, um novo processo sucessório. Estes novos e futuros sucessores da terceira geração têm formação académica, podendo com isso acrescentar novas ideias ao negócio. Desde sempre, foram estabelecidos compromissos entre todos os membros da família sobre qual o futuro que se pretende para o negócio. A família tem, por isso, um elevado grau de compromisso com esta pequena empresa do ramo alimentar.

### **ACADEMIA DE MÚSICA DE VILAR DO PARAÍSO**

A Academia de Música de Vilar do Paraíso, em Vila Nova de Gaia, foi fundada em Fevereiro de 1979, pelo seu Director, Prof. Hugo Berto Coelho. Em Maio de 1990 foi oficializada, tendo, desde 2007, autonomia pedagógica.

Ministra cursos oficiais na área da música – formação musical, canto e instrumentos – e na área da dança, correspondentes ao 1º, 2º e 3º ciclo do ensino básico e do ensino secundário. Além disso, lecciona o curso de ballet, desde 1980, pelo programa da Royal Academy of Dancing (Londres). Em regime livre, realiza aulas de dança jazz e cursos de iniciação de música e de dança para o pré-escolar. Os alunos que não pretendem seguir um plano de estudos oficiais, têm a possibilidade de integrar os cursos de música e de dança, neste regime. Em 2003, criou o curso de teatro musical, inédito em Portugal, estando o processo de homologação do curso a decorrer no Ministério de Educação. Actualmente existe um protocolo com uma prestigiada escola de teatro musical de Londres - a Mountview Academy of Arts – que certifica este curso.

Nesta academia de artes, o ensino da música e da dança pode ser, desde a alguns anos a esta parte feito em regime articulado e, desde 2009, em regime integrado. É actualmente uma das poucas escolas do país acreditadas para ambos os cursos em regime integrado. O ensino integrado consiste num currículo que integra a componente académica regular e a componente vocacional artística (música ou dança), leccionada na mesma escola. Este tipo de ensino tem evidenciado resultados muito positivos, dando atenção a todas as áreas curriculares.

Nesta empresa o sucessor e sucedido constituem a gerência, sendo que a sucessora teve desde sempre contacto com a empresa. Existe uma separação clara de funções entre a nova geração o sucedido, assim com uma preocupação em manter o ADN da organização. Há no entanto um grande cuidado em separar direitos e deveres pessoais dos profissionais entre os dois membros. A formação académica e perfil do sucessor são ajustados ao perfil do fundador e da empresa. O grande desafio que se depararam na sucessão foi o de superar este processo de integração e obter bons resultados num grande e novo investimento. A esse nível, a nova geração trouxe mais impulsos para a empresa e conseguiram um aumento significativo e rápido da organização sem perder a identidade.

### **ARCÁDIA**

Situada na actual Avenida dos Aliados, que na altura se chamava Praça da Liberdade, a confeitaria de Manuel Pereira Bastos, que mais tarde se viria a tornar um ícone da cidade do Porto, adoçava a alta sociedade portuense, comunidade italiana, escritores e poetas. O fundador da Arcádia, para a época, reunia um conjunto de competências profissionais diferenciadoras. Sempre quis mais e resolveu impor-se no mercado pela diferença. De Paris trouxe as receitas para os bombons e amêndoas. Aperfeiçoou-as e tornou os chocolates e as amêndoas em produtos que os clientes classificam como "os melhores do mundo". O segredo é guardado de geração em geração.

A fábrica de chocolates e amêndoas estava instalada na Rua do Almada, 63. Depois de Manuel Pereira Bastos, o filho, Manuel Bastos, seguiu-lhe os passos e foi dando continuidade ao glamour do espaço que atrai os grandes apreciadores de boas conversas e tertúlias prolongadas, talvez pelo prazer de degustar os diferentes bombons e chocolates, além de outros produtos requintados de confeitaria fabricados também na casa.

Há 12 anos, em 2000, a antiga confeitaria acaba mesmo por ser encerrada. Mas sem um verdadeiro ponto final. Passa apenas a produzir os produtos tradicionais: sortido, línguas-de-gato e amêndoas de licor. Um ano depois, com a morte do pai, João e Margarida tomam conta do negócio. Margarida Bastos deixa para trás o trabalho em análises clínicas, conseguido depois de uma licenciatura em Farmácia e João Bastos, economista com 25 anos de experiência ao serviço do Grupo Sonae. Abriram o estabelecimento na Rua do Almada e foram desenvolvendo a rede comercial. Começaram com um quiosque por altura da Páscoa e do Natal no NorteShopping em 2003.

Em 2007, a Arcádia estava novamente na rua, com uma loja na Avenida da Boavista, no Porto, e uma oferta mais variada (scones, crepes, chocolate quente, saladas). Seguiu-se uma loja só de chocolates no Picoas Plaza, em Lisboa, depois substituída por outra no Dolce Vita Tejo. Mas os dois sócios perceberam que o conceito funcionava melhor na rua. Prova disso foram as lojas que abriu já nestes últimos dois anos, na Avenida de Roma e em Campo de Ourique. No ano em que o Governo cumpre rigorosamente as medidas de contenção impostas pela troika, a ideia dos gerentes da Arcádia é de expansão, com a abertura de duas lojas franquizadas em Guimarães e em Braga. Segue-se o resto do mundo. "Estamos a participar em feiras internacionais." Sempre sob a máxima de manter a tradição. É aí que está a diferença.

## **AVELEDA**

A Aveleda S.A. é uma empresa familiar que há mais de três séculos é dirigida e orientada por gerações da mesma família, cujo talento foi desde sempre devotado a produzir vinhos com a qualidade que se lhes reconhece e cuja fama desde há muito ultrapassou as nossas fronteiras.

Líder de mercado na Região dos Vinhos Verdes, a Aveleda é um dos maiores produtores de vinho em Portugal e exporta anualmente mais de metade da sua produção para 60 países em todo o mundo.

Preservando até hoje o seu cariz familiar, a Aveleda evoluiu ao longo dos tempos combinando dedicação, tradição e inovação e assegurando uma gestão cuidada que lhe permite, da melhor forma, acompanhar as solicitações dos mercados e melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços.

A liderança da empresa está centrada pelo menos em dois elementos da família. Não há prática de um líder único, a Gestão é partilhada. Com quatro experiências de processos de sucessão na família, cinco diferentes gerações, esta empresa possui uma vasta experiência nestes decursos.

Há formação académica enquadrada em pelo menos duas gerações presentes na empresa e experiência profissional noutras organizações antes de integrar a Aveleda. Aliada a estas, existe ainda experiência internacional de alguns membros da família.

Apenas alguns elementos da família integram o quadro de colaboradores. Todos os elementos da família estão informados sobre a actividade da empresa. O Conselho Familiar reúne duas vezes no ano. No interesse de separar os assuntos familiares e os da empresa, existe um protocolo familiar estabelecido. Só assim se consegue manter uma harmonia e equilíbrio familiar, contando com o envolvimento e paixão que todos nutrem pela Aveleda.

## **BEIRALACTE**

A BeiraLacte, Lacticínios Artesanais da Beira Baixa Lda, é uma unidade de produção artesanal de queijo situada em Alcaria, concelho do Fundão, em plena região demarcada do queijo da Beira Baixa, sob a categoria de Denominação de Origem Protegida (DOP).

Os seus proprietários descendem de famílias queijeiras da região da Cova da Beira, e produzem queijo desde 1991, aliando os modernos padrões de controlo de qualidade, à arte e saber de gerações.

A estratégia de crescimento da BeiraLacte assenta na expansão e reconhecimento no mercado nacional, orientando a sua produção para diversos segmentos do mercado. A diferenciação tem por base a qualidade dos seus produtos, o saber dos seus colaboradores e a dedicação aos seus clientes.

Todos os queijos produzidos pela BeiraLacte possuem um paladar único, conseguido graças a uma selecção cuidada dos melhores ingredientes, e usando receitas tradicionais aliadas às modernas normas de controlo de qualidade e de higiene.

Para além do mercado nacional, a empresa começa a dar os primeiros passos na exportação dos seus produtos para mercados externos como é o caso de França, continuando profundamente empenhada numa ininterrupta preservação da qualidade e excelência.

### **BEIRANOVA**

Fundada em Novembro de 2000, a Beiranova junta todos os factores humanos e financeiros para assegurar uma boa qualidade nos seus produtos e nas melhores condições. Tecnicamente avançada prevê colmatar as necessidades alimentares do mercado tendo para isso uma vasta equipa que torna tudo isto possível. Após dezassete anos de experiência no sector, o fundador António da Cruz Lopes Rodrigues, vê agora concretizado um objectivo de vida, satisfazer globalmente quer os consumidores finais, quer os seus clientes, assegurando um excelente padrão de qualidade.

Para esta família que gosta de pensar na continuidade da empresa com tempo, uma das grandes preocupações é o de separar assuntos profissionais e assuntos familiares. O processo de sucessão já está a decorrer e deve passar pela gestão partilhada dos três filhos que estão já à frente de departamentos na empresa. Os sucessores já estão perfeitamente integrados na empresa, pois estão envolvidos com o negócio e em simultâneo a aprender a fazer um pouco de tudo na empresa. Já conseguiram introduzir novos procedimentos na produção e nas áreas comercial e marketing, como forma de ajudar a empresa a crescer no mercado.

### **CASA ERMELINDA FREITAS**

90 anos de produção de vinho que passou de geração em geração com uma forte ligação à terra. A família Freitas produz vinhos em Fernando Pó, zona privilegiada da região de Palmela, há quatro gerações. Cinco adegas da região ainda apresentam laços familiares à Casa Ermelinda Freitas. O bisavô da actual responsável pela adega, Leonor Freitas, chegou a possuir uma propriedade de mais de 600 ha, com a vinha a ocupar, já na altura, um lugar de destaque.

Actualmente a Casa Ermelinda Freitas é proprietária de 240 hectares de vinha onde 160 hectares são de Castelão (conhecida na zona como Periquita), e os restantes de outras castas como Touriga Nacional, Trincadeira, Syrah, Aragonês, Alicante Bouschet e Cabernet Sauvignon.

O vinho era vendido a granel a várias empresas exportadoras de renome, e só no ano de 1997, já com a gestão da 4ª geração, se deu início ao engarrafamento de parte da sua produção e com marca própria – Ermelinda Freitas, que nunca mais abandonou esta estratégia. Num espaço de 3, 4 anos todo o vinho produzido era engarrafado e com marca própria.

A Casa Ermelinda Freitas tem ganho vários prémios nos concursos mais prestigiados do mundo com as suas principais marcas: Terras do Pó, Dona Ermelinda e Quinta da Mimosa. Recentemente conquistaram o prémio de melhor tinto do mundo no concurso Vinaires Internacionales com o Syrah 2005.

Todas as gerações anteriores acrescentaram o seu valor. Neste caso específico, da 4ª Geração, nada foi planeado, a sucessão ou a saída do sucedido, pois não houve hipótese de escolha. O

pai faleceu e a filha ficou com o negócio, depois de se ter formado noutras áreas que não as da actuação da empresa. O sucessor, neste caso filha única, foi chamada pelas raízes, largou tudo para dar continuidade ao negócio da família. Como grande facilitador temos o facto de a sucessora ter tido durante algum tempo a colaboração e orientação da mãe e da avó, conhecedoras do negócio. O grande desafio foi entrar e vencer num “mundo” de homens. A sucessora tem tentado arriscar mais no crescimento da empresa, contribuindo assim para aumentar a visibilidade, notoriedade e o reconhecimento a nível nacional e internacional.

### **CELESTE ACTUAL**

O início do negócio familiar data do ano de 1968. Por esta altura, António Vaz, fundava uma empresa em nome individual no âmbito da panificação e pastelaria. No início deste milénio, a empresa passa a designar-se de G.C. Alimentação, S.A., tendo em 2007 fixado a sua designação social em Celeste Actual, Lda.

A empresa é um dos grupos mais dinâmicos e inovadores na área alimentar e da restauração. Também no domínio da sucessão se apresenta como um verdadeiro caso de sucesso, estando na segunda geração com a filha do fundador, Teresa Vaz, na liderança da empresa.

Destaca-se pela capacidade e coragem da sucessora em ter efectuado uma reestruturação estratégica, envolvendo sempre os colaboradores na definição dos objectivos. O envolvimento que o fundador procurou que as filhas tivessem com o negócio desde muito novas, também permitiu agilizar a transição.

A passagem de testemunho da primeira para a segunda geração, deu-se de forma gradual já que as três irmãs que agora trabalham na empresa fundada pelo pai, desde cedo fizeram parte da empresa. A selecção de qual das irmãs deveria avançar para a liderança da empresa foi efectuada através da definição do perfil de cada uma, seleccionando-se a posição em que melhor poderiam servir a empresa.

Existe uma boa capacidade em separar o que diz respeito à família e o que diz respeito à empresa. Embora com divergências pontuais, tem-se mantido o bom relacionamento entre todos os membros familiares que trabalham na empresa. O facto de assumirem cargos que conduzem a que estejam poucas vezes juntas na empresa, ajuda a esse bom relacionamento, na óptica da sucessora.

### **CONFORSYST**

Fundada a 1 de Maio de 1970, sob o nome de Lisboa e & C<sup>a</sup>, Lda., a empresa foi constituída por 3 sócios, os dois irmãos António e Rui Lisboa e António Silva. Com uma produção média de 100 pares/dia, tudo para o mercado nacional, a empresa contava com cerca de 20 trabalhadores.

Ainda neste início, foi admitido como Técnico Oficial de Contas, um jovem de nome Leonel da Silva Santos, para funções apenas administrativas, mas que mais tarde viria a ser o presidente e principal accionista desta empresa.



Como uma empresa pequena que era, Leonel Santos encontrava tempo de sobra para completar as suas obrigações administrativas e ainda assim se inteirar da produção, nos seus aspectos mais gerais.

Como achou interesse neste campo, aprofundou os seus conhecimentos com um Curso de Modelação para Calçado e encontrou espaço dentro da empresa para se iniciar na concepção e desenvolvimento das colecções de cada época.

No início da década de 80, Leonel Santos controlava já grande parte do processo produtivo, para além do administrativo. Em 1996, devido à avançada idade dos irmãos Lisboa, é oferecida a Leonel Santos a opção de compra da empresa, que este aceita e compra. É em 2006, que se procede à reordenação da estrutura de sócios com a criação de uma Holding, a BBS, pertencente à família Santos (Pais e filhos) e em que passa a ser esta a única accionista da Lisboa & C<sup>a</sup>, Lda que entretanto se altera para uma Sociedade Anónima sob o nome de ComforSyst, SA.

Com o recurso a um plano ambicioso de promoção internacional, a empresa consegue entre 2002 e 2011 estar presente em mais de 40 países, em todos os continentes, unicamente com marcas próprias e com tipologias de produto de valor Médio Alto e Alto.

Neste caso existem duas gerações que fazem parte do capital da empresa e com isso a descentralização do poder é uma realidade que resulta numa saudável relação profissional entre os membros familiares. O Pai sempre pensou na sucessão, por isso, desde sempre demonstrou vontade da transferência de conhecimento à nova geração, e foi integrando-os naturalmente na empresa. Existe um interesse comum na continuidade do negócio e responsabilidades funcionais claramente definidas e complementares, que fazem com que os onze anos de gestão partilhada tenham sido um sucesso.

Os filhos são precursores do pai e não seus seguidores, trazendo para a empresa, através da sua experiência, ao nível académico e formação profissional, inovações que resultaram numa aposta em novos produto e novos mercados.

### **DELTA CAFÉS**

A Delta Cafés, fundada em 1961 na Vila de Campo Maior por Manuel Rui Azinhais Nabeiro, é uma empresa ligada à distribuição de café e produtos relacionados. A escolha do nome foi quase aleatória, tendo sido escolhido o do meio num conjunto de três apresentados pela empresa que tratava das marcas da família.

O pontapé de saída foi dado num espaço reduzido de apenas 50 m<sup>2</sup> com 3 funcionários reformados ao serviço e onde somente funcionavam 2 bolas de torra com capacidade produtiva de 30Kg. Hoje, é líder nacional no seu sector de actividade.

Uma vez aberto o primeiro departamento comercial em Lisboa, em 1963, abre no ano seguinte o do Porto e assim sucessivamente até chegar aos 22 departamentos que, actualmente, fazem parte da empresa e que incluem as ilhas Açores e Madeira.

A celebrar 50 anos de existência, a Delta Cafés aparece hoje em dia transformada na Nabeirogest (informalmente conhecida como Grupo Nabeiro – Delta Cafés), englobando 21 empresas distribuídas por sectores distintos – desde a educação, à hotelaria, ao imobiliário, passando pelos vinhos. Apesar desta dispersão, o café continua a ser o produto por excelência, sendo o ex-libris do grupo que o faz ser reconhecido mundialmente. Apostando fortemente numa estratégia de inovação e diferenciação, a Delta foi a primeira marca de cápsulas de café (Delta Q) feita em Portugal, confirmando o carácter inovador com que a empresa se apresenta ao mercado.

Actualmente, tem uma presença marcadamente internacional que vai muito além da representatividade da comunidade portuguesa. Brasil e Angola são, ainda assim, duas apostas muito fortes por parte do Grupo Delta Cafés.

De entre os motivos para a sucessão que, até ao momento, se tem revelado eficaz, destacam-se três factores. Em primeiro lugar, o comprometimento da família para com o negócio é total e esse empenho é decisivo para a empresa. Por outro lado, o facto do próprio Rui Nabeiro já ter herdado um ramo de negócio com raízes familiares, permitiu-lhe adquirir experiência e bases para preparar, de forma mais adequada, o processo de sucessão. Por fim, a presença e o aconselhamento constante por parte do fundador junto dos restantes colaboradores, revelou-se fundamental na hora de dar o exemplo.

A integração desde há algum tempo dos filhos na estrutura da empresa – e respectiva transmissão do conhecimento sobre o negócio – ocorreu de forma normal, nunca sendo algo forçado ou imposto. A escolha está feita – João Nabeiro, filho de Rui Nabeiro que, inclusivamente ocupa já o cargo de Administrador da Delta Cafés.

O comprometimento da família para com o negócio é total e isso é patente nas palavras que cada um dos membros familiares que trabalham na empresa expressa. A vontade de prosseguir com o bom trabalho que tem sido efectuado está na mente de todos e isso será, com toda a certeza, factor decisivo para o futuro.

## **DITERRA**

A Diterrra – Comércio Agro-Industrial, Lda. resulta de uma decisão de duas irmãs de iniciar um projecto que desse continuidade ao hobbie que o pai havia tido. É, assim, uma empresa de cariz familiar sediada na região Norte Alentejana, no concelho de Portalegre que para além do azeite, comercializa produtos como vinagre de vinho, pasta de azeitona, doces e mel.

A Diterrra surgiu inicialmente com a exploração agrícola com olival tradicional e gado bovino em regime extensivo.

No seu primeiro negócio no continente americano, a Diterrra, através do grupo TJX Companies, Inc. que detém uma cadeia de lojas na América do Norte e Europa, assegurou a colocação dos produtos da empresa em várias lojas espalhadas pelos Estados Unidos da América e Canadá.

Também no design a Diterrra tem estado um passo à frente.

Em linhas gerais, os factores críticos de sucesso da empresa resumem-se em cinco pontos:

- Produtos de qualidade assinalável;
- Produtos de forte ligação à região;
- Estratégia definida de dentro para fora e nunca “imposta” pelo exterior;
- “Design” apelativo aos olhos do consumidor;
- Posicionamento adequado na rede de distribuição.

Mais do que uma transferência de negócio, a Diterra caracteriza-se, sobretudo, por uma transição de vivência. O facto de as sucessoras terem crescido lado a lado com a empresa, aumentou a capacidade e o conhecimento sobre o negócio, facilitando a transmissão.

Uma das preocupações iniciais passou também por definir a estratégia organizacional articulada com as expectativas de cada membro familiar. Foi ainda traçado um perfil de cada uma das sucessoras, definindo quais as principais aptidões e qual a função a desempenhar que melhor pudesse contribuir para o bom funcionamento da Diterra.

Entre os facilitadores do processo, destacam-se o apoio dado pelos restantes membros familiares e, por outro, os conselhos dados por consultores especialistas.

## **EUREKA**

A empresa Alberto Sousa, Lda., que desde 2009 ganha grande notoriedade através da sua marca Eureka, iniciou a sua actividade no sector do calçado em 1986 numa pequena área alugada com cerca de 300 m<sup>2</sup> em Vizela. Por esta altura com equipamento reduzido, uma equipa de 10 pessoas, fabricando para o mercado nacional e para outras marcas, não apostando desde o início numa marca própria. Rapidamente o empresário percebeu que o mundo era o seu mercado, e após um ano do início da actividade a empresa alugou novas instalações com o dobro da área, produzindo 600 pares de calçado por dia, em grande parte para exportação.

Os cinco anos que se seguiram caracterizaram-se por fortes investimentos, e em 1994, com ambição e determinação a empresa constrói as suas próprias instalações com cerca de 5100m<sup>2</sup> de área coberta e 8000m<sup>2</sup> de área aberta, fazendo também uma aposta clara em equipamentos de alta qualidade utilizando tecnologia avançada, e na qualificação da mão-de-obra. Satisfeita com os resultados obtidos, acreditando na qualidade e conforto dos seus produtos, a empresa faz novos investimentos focando-se agora na inovação dos produtos e na criação da sua marca própria – Eureka.

Na última década do século XX a empresa já era distinguida pelo IAPMEI como PME Prestígio e PME Excelência, enquanto reconhecimento público da sua performance económica e financeira, capacidade de gestão e visão estratégica.

Para além da qualidade e conforto, a promessa da marca Eureka passa a ser cada vez mais juventude e inovação.

Actualmente a Eureka é uma marca reconhecida tanto pelas marcas que fabrica e comercializa, como também pela aposta na diferenciação e no valor nacional das próprias marcas. É uma

empresa em crescimento, estando prevista até 2015 a expansão da sua cadeia de lojas para mercados internacionais.

As relações familiares são boas, sendo que o casal e o filho nutrem uma grande paixão pelo negócio do calçado em particular, e pelo design e glamour em geral. A filha do casal aprecia mas escolheu outro percurso profissional na área da saúde. O sucedido sendo menos visionário que o sucessor, que pensa mais “fora da caixa”, tem abertura para a inovação e formação de novas ideias. Por existir essa possibilidade, a nova geração desafiou o fundador a apostar em novas áreas de negócio que alavancaram o negócio âncora. Em dois anos a empresa cresceu mais que nos outros 23 anos de actividade.

A aposta na formação académica da nova geração, já demonstrou a importância desse investimento ao nível dos resultados obtidos.

### **EXTRUSAL**

No início da década de 70, o Eng.º Carlos Lourenço Bóia verificou a existência de uma lacuna no panorama industrial da época. Em Portugal, não eram produzidos perfilados em alumínio, sector que florescia pelo mundo industrializado fora. Nasce assim, a 31 de Março de 1972, a sociedade denominada EXTRUSAL – Companhia Portuguesa de Extrusão S.A., empresa especializada na Extrusão de perfis de alumínio, para a Arquitectura e Indústria em geral.

Está implantada em Aradas, Aveiro, num parque industrial com 73 713 m<sup>2</sup> e tem uma área coberta de 16 165 m<sup>2</sup>, sendo autónoma no processo de transformação da matéria-prima em produto com ou sem tratamento de superfície.

Logo desde o início da sua laboração a EXTRUSAL apostou no desenvolvimento de novos produtos, com a criação de um excelente Departamento Técnico, responsável pela concepção, desenvolvimento e ensaio de todas as matrizes.

Foi pioneira na defesa do meio ambiente, tendo construído em 1982 uma Etar para tratamento das suas águas, e adquiriu novos equipamentos e tecnologias, permitindo a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental, resultando na obtenção da certificação ambiental NP EN ISO 14001, no ano de 2002. Esta aposta na Qualidade esteve também sempre presente em toda a actividade da EXTRUSAL, tendo implementado o Sistema da Qualidade baseado na norma NP EN ISO 9002. Esta aposta consistente na certificação é paradigmática do investimento permanente que a empresa efectua nos chamados factores de diferenciação.

Com efeito, para além dessa vertente, a EXTRUSAL tem investido fortemente em domínios como a investigação, desenvolvimento e inovação, a propriedade industrial e a qualidade.

O Grupo Extrusal é constituído aproximadamente por duas dezenas de empresas, dedicando-se a maioria à promoção e comercialização de sistemas. Está neste momento em 11 cidades Portuguesas, Angola, Cabo Verde e Moçambique. A sede da Extrusal está localizada em Aveiro onde são produzidos e tratados os perfis de alumínio.

Todo este trabalho tem permitido à empresa crescer significativamente aos mais diversos níveis.

Cristina Bóia é a irmã mais velha da família e a sucessora por opção, em detrimento da irmã Carla que esteve na direcção, ligada à parte produtiva, mas agora por viver fora do país, continua apenas ligada ao laboratório mas como consultora. Este processo acontece de uma forma natural, com percurso paralelo à empresa mas que acaba por se fundir nos melhores interesses da mesma. A família tem uma relação umbilical com o negócio. O sucedido continua a ir à empresa todos os dias, e embora nunca tenha imposto a sua empresa a nenhuma das suas filhas, as duas filhas acabaram por lá ir parar. O fundador foi envolvendo a filha aos poucos, primeiro deixando-a analisar a situação da empresa de fora, para posteriormente ter uma visão mais aberta e imparcial. Emocionalmente, a sucessora, assumiu a ligação no interesse de ajudar o seu Pai e de contribuir para a melhoria da Extrusal.

### **FIBROSOM**

O percurso de sucesso da Fibrosom iniciou-se precisamente há 25 anos na cidade de Vila Nova de Famalicão. Iniciando-se na comercialização de marcas de referência a nível mundial no domínio dos produtos de isolamento térmico e acústico para o mercado de materiais de construção, a empresa foi crescendo de forma progressiva e sustentada.

Nasceu de uma visão comercial e daquilo que o mercado pedia e ninguém fazia – não havia ninguém, por exemplo, a distribuir isolamentos ou materiais em fibras de vidro. Fruto dessa visão, a empresa começa a fazer distribuição no Minho e Alto Minho e nunca mais parou de crescer. Conscientes da responsabilidade crescente que estavam a assumir (traduzida no aumento de pedidos de vários pontos do país), é inaugurada em 1997 a delegação em Lisboa que, por seu turno, foi o primeiro passo para abrir outra no Algarve e para marcar presença no continente africano.

A abertura destas delegações acabou por facilitar as relações comerciais entre o Norte, Centro e o Sul, permitindo uma maior capacidade nas entregas aos clientes num prazo médio de 24 horas.

O investimento contínuo em qualidade e na promoção da empresa e dos produtos valeu-lhe um forte crescimento, posicionando em 2004 a empresa em 175º lugar no ranking das 1000 maiores PME nacionais, de acordo com a Revista "Exame".

A responsabilidade social é outra das bandeiras que a Fibrosom faz questão de manter e agir em conformidade. Assim, continua a alargar os mercados apostando em produtos 100% naturais como é o caso da argila e da cortiça, estando ainda ligado às energias renováveis (painéis solares e fotovoltaicos).

Actualmente é líder ibérico no mercado dos materiais de isolamento e marca presença em países como Espanha, Angola e Cabo Verde.

A Fibrosom encontra-se em fase de transição entre a primeira e a segunda geração, estando as duas filhas dos fundadores perfeitamente integradas na empresa. Apesar de assumirem funções de relevo, um dos pontos que se revelou muito positivo para a sucessão tem a ver com o facto de terem iniciado a sua carreira na empresa pelos lugares de baixo, tal como qualquer outro colaborador.

O facto de a família estar totalmente unida em prol de um objectivo comum que passa pela continuidade da empresa, é um dos grandes segredos para o sucesso. Para além deste aspecto, o total respeito pelas tarefas de cada um dos membros familiares e a definição de regras claras que impeçam a existência de desconfianças entre todos, têm garantido a harmonia e uma continuidade eficaz.

### **FIRMO**

Corria o ano de 1951 quando Firmino Santos Carvalho, tio-avô dos quatro irmãos, abriu a pequena fábrica e o armazém com venda ao público no centro do Porto. O negócio cresceu e passou pouco depois para a segunda geração. Era Manuel Santos Carvalho, pai de Rui Santos, o responsável pela Firmo quando, na década de 1990, uma multinacional francesa lhe fez a proposta de compra.

Entrou assim na empresa o primeiro capital alheio à família Santos Carvalho. Com a entrada de accionistas do grupo Arjo Wiggins, em 1998, a Firmo chegou, mesmo, a mudar de nome, em 2006, passando a ser Antalis.

A empresa portuense, famosa pelos cadernos pretos e pelas Sebentas, voltou recentemente às mãos da família fundadora, os Santos Carvalho, depois de ter estado durante mais de 13 anos inserida no grupo Antalis.

A empresa que nasceu na Rua do Almada em 1951 é hoje líder nacional no mercado grossista das papelarias, onde tem uma quota de 20%, e o maior produtor nacional de envelopes – segmento da transformação de papel.

Com a morte do pai, os quatro irmãos tinham duas opções: entregavam-se à AVS com uma escala menor, ou diversificavam e cresciam em dimensão. Era difícil uma empresa de envelopes, por si só, sobreviver à era dos e-mails. Começaram então negociações com a Antalis para tentarem comprar novamente a Firmo, uma vontade que já tinha sido do pai.

Em Março de 2011, Rui, Miguel, Paulo e Luís, elementos da família Santos Carvalho e mais um administrador na empresa de há muitos anos, Manuel Rui Gomes, conseguiram finalmente readquirir a Firmo sem passivo e com resultados operacionais positivos. Rui, o irmão Miguel e Manuel Rui Gomes assumem a administração da empresa a tempo inteiro e os outros dois irmãos são administradores não executivos e mantêm as suas profissões.

### **HERDADE VALE DA ROSA**

Em 1959, o patriarca António Francisco Silvestre Ferreira fundou a Herdade do Pinheiro, ao qual se juntaram os dois filhos mais velhos, no início da década de 70.

Foi em 1965 que plantou a primeira vinha da casta D. Maria, a coqueluche da época. Fez a primeira grande enxertia com varas que foi buscar à Estação Agronómica e a uma vinha, na zona da Fuzeta, no Algarve. Durante vários anos não interrompeu a plantação chegando a

atingir uma área de cerca de 400ha. Nesta fase adoptava o sistema de produção tradicional – formas baixas em espaldeira.

Esta iniciativa conduziu a uma colaboração intensa com países com grande tradição na produção de uva neste sistema, como Itália, Israel, Brasil, Chile e EUA.

António Francisco Silvestre Ferreira, com 65 anos, lança-se com o mesmo entusiasmo e dedicação de sempre, apesar dos desgostos e vicissitudes que tinha vivido, naquele que foi o projecto mais ousado da sua vida: a reconversão de toda a área de vinha de uvas de mesa.

No ano de 1999 o filho, António Silvestre Ferreira, regressa do Brasil, para onde tinha ido em função da perda dos bens na revolução de 1976, para ajudar no negócio português.

No final desse mesmo ano o fundador adoece e vem a falecer no início do ano 2000. Fruto das partilhas familiares António Silvestre Ferreira fica, entre outros bens, com uma fracção de 100ha de vinha de uva de mesa que cuida com a dedicação de quem sabe criar riqueza.

Nasce então a Vale da Rosa. Inovação em tecnologia, optimização dos factores de produção, criação da marca Vale da Rosa, aposta na qualidade e no marketing foram investimentos necessários para garantir o sucesso da empresa. Hoje é considerada a maior exportadora nacional de uva de mesa. Introduziu melhorias no sistema de plantio pèrgola e deu início à produção de uvas sem grainha, que conquistaram os gostos dos consumidores nacional e internacionalmente.

Nesta empresa é necessário destacar o comprometimento com o negócio de família, a preservação dos valores e cultura da família e a aposta contínua na formação.

A sucessão neste caso, não foi planeada e deu-se por morte do pai. Destaca-se no entanto, o elevado nível de confiança entre os elementos da família, ao qual não deve ser alheio o facto de existir uma experiência anterior do sucessor na mesma área de negócio no Brasil, a partilha de preocupações e a harmonia familiar existente entre os membros. A 3ª geração está já a dar os primeiros passos na empresa e para tal está a ser preparado um Protocolo Familiar.

## **INARBEL**

A Inarbel é uma empresa especializada na produção de malhas para bebé, criança, adolescente, senhora e homem. Com uma história de sucesso de três décadas, atua nos principais mercados internacionais com um produto de qualidade certificada e reconhecida. O investimento contínuo em pessoas, processos, e tecnologia tem garantido o crescimento sustentado da empresa através do desenvolvimento harmonioso e incessante das suas competências. É através de uma política global de qualidade que a Inarbel desenha o caminho que a faz hoje ser conhecida pelos mercados como uma referência incontornável do sector.

Tem havido um crescimento significativo do volume de negócios, através da apresentação de projectos inovadores com valor acrescido para a empresa.

Com uma experiência profissional do sucessor numa área díspar da actividade da empresa, aliás tal como o sucedido, são reconhecidas competências pessoais e profissionais para a liderança

na empresa na geração sucessória. A sucessão foi natural e não planeada, embora para o fundador é uma vitória poder contar com os seus filhos na actividade da empresa.

A paixão do sucessor pelo negócio de família, aliada a uma visão mais alargada, fazem do filho um empresário mais arrojado. Com vinte anos de gestão partilhada, a complementaridade de funções e responsabilidades acontece também de uma forma harmoniosa e natural.

### **JERÓNIMO MARTINS**

Em 1792, um imigrante galego abre no centro de Lisboa uma modesta casa de comércio de víveres. A boa reputação que depressa alcança garante-lhe parceiros e clientes de renome e o selo de fornecedor da Casa Real. Mais de um século volvido, os descendentes e colaboradores de Jerónimo Martins manter-se-ão à frente dos destinos da mercearia do Chiado; a decisão de venda resulta das atribuições financeiras exacerbadas pela primeira guerra mundial, provavelmente conjugadas com uma crise de sucessão. Francisco Manuel dos Santos é um dos três sócios que adquirem, em 1921, a Jerónimo Martins, inaugurando assim a dinastia que ainda hoje controla a empresa.

Com mais de 200 anos de história, o Grupo Jerónimo Martins é actualmente uma referência nacional e internacional nos sectores de distribuição alimentar, indústria e serviços, sendo líder em Portugal e na Polónia nas marcas Pingo Doce, Recheio e Biedronka. Actualmente com mais de 1.000 lojas, 30 mil colaboradores e 1,5 milhões de clientes diários, o Grupo assume como valores a Transparência, Inovação e Rigor, transferindo estes princípios para a sua actividade no dia-a-dia, procurando promover a máxima eficiência operacional em todas as áreas de negócio, otimizando os resultados e assegurando a lealdade e máxima satisfação dos clientes.

A sucessão, enquanto processo, de Alexandre Soares dos Santos começou a ser feita desde o dia em que os filhos começaram a conhecer o negócio da família. A formação começou cedo e a nomeação de Pedro para administrador-delegado só mostra que chegou a hora de trocar de papéis. Há alguns anos que o sucedido, está a preparar a sucessão do grupo desde que saiu do cargo de presidente executivo, em 2004. Na altura, o administrador executivo, Luís Palha da Silva, foi o gestor profissional escolhido para assegurar a transição. Depois, chegou a vez do filho Pedro agarrar as rédeas no negócio. A gestão executiva regressou às mãos da família Soares dos Santos numa altura em que a Jerónimo Martins deu mais um salto de dimensão: continuar a expandir a sua cadeia de hard discount na Polónia, a Biedronka, e encontrar uma nova geografia para crescer a longo prazo.

### **LORCOL**

A Lorcol – Indústria de Colas e Produtos Químicos, Lda localiza-se na Zona Industrial das Travessas em São João da Madeira. Foi fundada em 26 de Maio de 1985 por Alberto Pinho, José Pinho e Carlos Tavares Fernandes.

A empresa iniciou a sua actividade com o fabrico de colas e produtos químicos auxiliares para as indústrias de calçado e mobiliário. Mais tarde, em 1988, alargou a sua actividade começando



a produzir para outros sectores industriais, tais como: construção civil, cortiça, papel, estofos, colchões e componentes para a indústria automóvel, entre outras.

Com o decorrer dos anos a Lorcol foi ampliando continuamente a sua actividade com o desenvolvimento de novos produtos para outros mercados.

No ano de 1994 iniciou a produção de borrachas líquidas para embalagens metálicas, sendo a única empresa produtora em Portugal e uma de poucas da Europa. Trata-se de um produto de base aquosa que atua como vedante na cravação de tampos e fundos de embalagens metálicas para produtos industriais e alimentares. É um dos produtos mais avançados e tecnologicamente desenvolvidos que a empresa fabrica com todas as exigências de controlo de qualidade e produção associadas.

Com 33 colaboradores, a Lorcol tem tido uma evolução sustentada. Actualmente exporta para Espanha, França e Itália, mas está a delinear estratégias para entrar noutros países.

Os fundadores da empresa sempre pensaram no processo de sucessão que acabou por acontecer de uma forma natural. Preparar uma geração com responsável, autónoma, dinâmica e com capacidade para enfrentar desafios, foi uma preocupação dos sucedidos.

A formação superior em áreas chave para a empresa dos elementos da segunda geração e o nível de exigência que a primeira geração impõe à segunda, ajuda muito na melhoria continua dos agentes e da empresa em si.

A partilha total da realidade da com os elementos da família activos na empresa e a gestão partilhada há mais de 10 anos e o envolvimento emocional, contribuíram para a facilidade que a segunda geração teve na adaptação à cultura da empresa. Assim como a vontade transversal a todos os elementos familiares de continuidade da empresa, aliás é curioso verificar que os três sócios-fundadores têm descendentes na equipa de colaboradores. Existe nesta empresa, uma definição de funções e responsabilidades de cada um dos elementos da família na empresa.

### **LUÍS ONOFRE**

Fundada em 1939 pela avó do actual proprietário, a empresa Conceição Rosa Pereira e C<sup>a</sup>, Lda., sempre se caracterizou pela preocupação com a criação de produtos com qualidade, capazes de apresentar características particulares na produção artesanal conjugada com uma selecção rigorosa de materiais.

O pai do actual proprietário deu continuidade a este legado, sendo considerado um expert na arte dos sapatos. Ao longo do tempo, foi transmitindo o know-how aos demais colaboradores, nomeadamente ao seu filho, Luís Onofre.

Possuindo um conjunto de colaboradores com reconhecidas competências e experiência no domínio do calçado, a empresa foi-se mantendo com posição cimentada no mercado nacional. Na 2<sup>a</sup> geração, com o pai do actual gerente ao comando, a empresa tenta a aposta nos mercados externos que, no entanto, acaba por diminuir progressivamente ao longo dos anos 80 e 90 devido a uma série de factores.

Em 1993, Luís Onofre entra para a organização tendo, desde então, procedido a uma reorientação estratégica na empresa, com forte aposta nos mercados internacionais.

Os modelos da empresa e criados por Luís Onofre já foram usados por mulheres famosas como Letizia de Espanha, Michele Obama ou a extravagante Paris Hilton.

Actualmente, a marca Luís Onofre destaca-se na produção de malas e calçado e tem presença mundial, uma vez que está presente nos cinco continentes; absorve, hoje em dia, 100% da capacidade produtiva da empresa Conceição Rosa Pereira & C<sup>a</sup>, Lda.

O processo sucessório nesta empresa está já na 3<sup>a</sup> geração. A transmissão do conhecimento específico da actividade e do negócio entre gerações, aliado ao espírito inovador do sucessor conduziram ao crescimento da empresa ao longo dos anos. A liberdade e autonomia concedida pelo pai do actual líder, revelou-se determinante para que fosse adquirindo autoconfiança e margem de manobra, resultando numa passagem de testemunho tranquila e sem grandes sobressaltos. A sucessão na Conceição Rosa Pereira & C<sup>a</sup> Lda, acabou por se processar de forma natural, não se tendo procedido a qualquer processo de selecção. O gosto, interesse e capacidade demonstrada pelo sucessor, acabou por conduzir a esta passagem natural. O sucessor foi sendo integrado na estrutura da empresa de forma gradual (começou como designer e responsável comercial) e progressivamente assumiu novas tarefas.

### **MARTINS E FILHOS, SA**

Criada no ano de 1953 por José Barbosa Martins, a empresa Martins & Filhos, S.A. como hoje é conhecida, tem uma larga história e tradição no seu sector de actividade, tendo conhecido diversas designações sociais ao longo da sua evolução:

Embora a organização já tenha desenvolvido um conjunto lato de serviços, actualmente a Martins & Filhos, S.A. encontra-se especialmente vocacionada para a prossecução de quatro tipologias de serviços:

- Obras de urbanização;
- Terraplanagem;
- Infra-estruturas viárias e hidráulicas;
- Pavimentação.

Possui um estaleiro central de 4 hectares localizado em Barcelos onde tem um edifício industrial com oficina de montagem e assistência técnica, bem como um laboratório de ensaios de materiais.

Ainda que a empresa tenha alguns clientes espalhados por todo o país, a maior concentração deles situa-se no Norte de Portugal. Assim, os principais mercados de actuação são concelhos como os de Vila Verde, Arcos de Valdevez, Ponte de Lima, Ponte da Barca, Esposende, Viana do Castelo, Paredes de Coura, entre outros.

A longa presença no mercado, aliado ao reconhecimento da qualidade dos serviços prestados, tem conduzido a um crescimento sólido e sustentado da empresa.

Actualmente a empresa é liderada por dois dos filhos do fundador da empresa (2ª geração), estando também a trabalhar elementos ligados à terceira geração familiar.

Suportada numa administração composta unicamente por membros familiares, a empresa mantém uma gestão altamente orientada para resultados e totalmente profissional. Daí advém grande parte do seu sucesso. Por outro lado, o envolvimento prévio significativo que cada sucessor foi tendo com a empresa e toda a sua estrutura, permitiu uma integração mais fácil.

Fazer prevalecer sempre o conceito de família e debater o assunto da sucessão no seio familiar, constituíram-se como dois dos grandes segredos para uma transição eficaz.

A sucessão da primeira para a segunda geração aconteceu há aproximadamente 30 anos. A transferência de poder acabou por acontecer de forma natural, tal como sucedeu com a escolha dos sucessores. Na verdade, o fundador não levou a cabo nenhum processo de selecção entre os potenciais sucessores uma vez que desde muito cedo (uns mais que outros) três dos seus filhos trabalharam na empresa.

O número elevado de membros familiares não tem sido um entrave ao bom funcionamento do negócio, sinal de que o conceito "família" tem prevalecido sobre eventuais divergências pontuais de opinião. No modelo de organização interno da empresa a nível familiar, não existe qualquer tipo de pacto familiar que defina os poderes de controlo ou que estipule algum tipo de regras escritas a serem seguidas. Na óptica dos sucessores – Artur Martins e Jorge Martins – estes aspectos não necessitam de estar escritos ou devidamente formulados para serem vinculativos. Existem, ainda assim, um conjunto de situações pensadas e aplicadas quando necessárias.

### **MANUEL NATÁRIO**

Tudo começou numa padaria, era Manuel Natário ainda criança, a acompanhar a mãe, viúva, que lutava para sustentar seis filhos. E depois do pão vieram as doçarias que aprendeu do engenho e arte da progenitora, dessa forma fazendo-se homem. Em 1954, abriu a sua pastelaria, seguindo a mesma arte que os pais, na Rua Manuel Espregueira a meia dúzia de passos desse espantoso conjunto arquitectónico que é a actual Praça da República, antigo Campo do Forno e Praça da Rainha, ali junto à antiga picota, pelourinho e rossio de onde vão implantar-se a Domus Municipalis, a casa da Misericórdia, e o chafariz e morgados ricos mandam erguer suas casas solarengas. A qualidade fez fregueses. Assim, a Confeitaria Natário limitada, no início, quase a um simples balcão de entrada, sofreu sucessivas ampliações até ao actual arco forneiro, à saleta escondida com balcão, o salão de chá com 40 lugares. Saleta e garrafeira recheada a invejar tanto restaurante de luxo e sempre um vinho branco "à medida" das Adegas e Produtores ou, aquele das Senhoras Novais servido a preceito, sem pressas, no grau e no frio, verde que de outro não se trata! Depois são as obras primas! E todas elas têm o dedo do Manelzinho, o gosto de D. Custódinha. De Janeiro a Abril, são as "empadinhas" de lampreia com massa folhada, quanto baste, trabalho artesanal de convento a lembrar Santiago e

Santana; depois os rissóis de camarão, os bolinhos de bacalhau, os croquetes de carne. Seguem-se os folhados de carne (do tipo das "frigideiras" de Braga); os folhados de camarão e os vigaristas. Aos Sábados a bola de carne com vitela, presunto e galinha.

Este local é hoje um ícone, um marco de Viana do Castelo que chama pessoas de todos os pontos do país e não só. Por lá, passaram entre outros, Jorge Amado e sua mulher Zélia Gattai, tornando-se bons amigos do proprietário e fundador, Manuel Natário. Durante muito anos, Natário enviou pão-de-ló para o Brasil, para deleite do escritor brasileiro. Jorge Amado admirava o pasteleiro português e fez dele uma personagem importante do seu último romance, Tocaia Grande, na figura de Capitão Natário, a quem chama de "capitão de doces e salgados, comandante do pão-de-ló, mestre do bem-comer".

É uma verdadeira romaria que faz da Pastelaria Manuel Natário um ícone dos doces de Viana do Castelo, com as suas bolas-de-Berlim.

Manuel Natário, pasteleiro de profissão, era um empresário com um excepcional olho para o negócio. Por isso, não partiu sem garantir que as mais-valias que fizeram da pastelaria uma referência a nível nacional e internacional ficassem dentro de portas: a simpatia no atendimento e poder de comunicação distribuídos pela D. Fernanda e pelos empregados mais antigos da loja; a qualidade na confecção do produto nos pasteleiros que operam na fábrica, a dois passos da loja.

Neste caso a selecção aconteceu de uma forma gradual, pelos anos de convívio. Sintonia de opiniões, esforço comum, trabalho, empenho e claro amizade recíproca. A sucessão para a sua mulher, aconteceu de uma forma natural e espontânea sem que por isso os funcionários ou clientes da Pastelaria reagissem mal a esta mudança. Também porque a tradição foi mantida e isso é o mais importante neste negócio.

## **NEW STEP**

A New Step foi fundada em Setembro de 2001. O seu principal objectivo foi implantar-se como representante, armazenista por grosso e distribuidor de componentes para Indústria de Calçado e Marroquinaria com a melhor qualidade. Actualmente é representante oficial e exclusivo para Portugal de várias empresas europeias.

A procura constante de produtos inovadores aliada à conquista de um elevado número de clientes conduziu a um crescimento significativo da empresa.

Ao fim de dois anos de actividade, em 2003, a New Step muda para as atuais instalações conseguindo assim reunir as áreas administrativa, comercial e de armazenamento no mesmo espaço. As novas instalações garantiram uma maior área disponível com maior conforto e operacionalidade.

Na sua gama de oferta introduziu produtos de pavimentação para revestimento de parques infantis, escolas, espaços desportivos, artes marciais, entre outros.

Este ano ficou marcado pela tomada de decisões importantes nas áreas estratégica e comercial que permitiram alavancar a actividade da empresa e sustentar o constante crescimento, de dois dígitos, do seu volume de negócios.

O forte conhecimento da actividade, das técnicas de fabricação e das características dos produtos, apresentam-se como enormes mais valias reconhecidas pelos clientes e decisivas para o crescimento da empresa.

No seguimento da sua estratégia e tendo em vista alcançar um novo patamar organizacional e competitivo a New Step encontra-se em fase de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Certificação.

A certificação permitirá à empresa maximizar o seu desempenho organizacional e, assim, obter ganhos competitivos cimentando a sua posição nos clientes e alargando o seu mercado.

Em 2011 a New Step obteve o estatuto de PME Líder, atribuído no âmbito de programa do IAPMEI, que distingue empresas com perfis de desempenho superiores.

O processo de formação do sucessor desenvolvido pelo pai desde o momento 0, desde a criação da empresa que o sucessor está identificado. Aliás o investimento na empresa, foi realizado a pensar no futuro do seu único filho, tendo o sucessor 99% do capital da empresa. A aposta na sua formação complementar da nova geração. Todo o know-how que é reconhecido no sucedido é transmitido ao filho. Existe uma boa cumplicidade na relação profissional o que contribui para uma boa harmonia familiar. Tem obviamente um impacto positivo no desempenho das funções executivas que são partilhadas por ambos.

### **PADARIA VEIGA**

A Padaria Pastelaria Veiga, S.A. (VEIGA), fundada em 1980 no Lugar da Lamela, freguesia de Landim e Concelho de Vila Nova de Famalicão, é uma empresa de produção e comercialização de produtos de padaria e pastelaria, com capital 100% português e unifamiliar. A escolha do nome (neste caso designação social e marca coincidem) foi imediata e estratégica, reflectindo acima de tudo, e também aqui, a forte paixão, entrega, orgulho pela família, e vontade que o negócio perpetuasse em família.

O fundador iniciou a sua experiência profissional na área alimentar em 1963 por conta de outrem, numa padaria particular, onde desenvolveu parte das suas aptidões e cultivo pelo interesse pela matéria do pão e bolos.

Estabelece-se por conta própria na área da pastelaria, optando na altura somente pelo canal da revenda. Em 1982 aposta na actividade de Padaria com a particularidade de fabrico próprio para revenda e venda a público. Empenhado e com espírito empreendedor, alarga os seus âmbitos de fornecimento e fixa-se em Vila do Conde, num espaço nas Caxinas. Nesta fase consolida os seus dois investimentos gerindo com sabedoria e profissionalismo a Pastelaria em Famalicão e a Padaria em Vila do Conde.

Reunindo condições favoráveis à implementação das novas tecnologias, a Padaria e Pastelaria Veiga conquista um novo mercado, que lhe exige cada vez mais e melhor, obrigando a mudar

novamente de instalações, com características mais amplas e com uma organização diferente, quer ao nível da estrutura quer ao nível de tecnologia e inovação.

Actualmente a sede da empresa, escritórios e fábrica, encontra-se sediada na zona industrial de Mindelo, Vila do Conde. Contando com 8 pontos de venda a público e uma fortíssima frota composta por viaturas comerciais com isolamento térmico e refrigeração, abastecendo as suas lojas próprias e uma rede muito alargada de clientes de revenda, de todas as dimensões, nomeadamente na zona norte do país.

Recentemente e resultado do seu crescimento expressivo, quer em termos de vendas como a nível dos recursos humanos, a empresa teve a necessidade da alteração do estatuto legal da empresa para uma sociedade anónima, constituída por quotas.

O fundador sempre pensou na sucessão da empresa. Diz que não se deve esperar por sentir a necessidade de “passar a pasta”, mas antes fazer a transmissão e partilhar a gestão durante vários anos. Para tal, prepara para cada função sempre mais do que uma pessoa.

Acredita que investir na empresa é prioritário, assim como apostar continuamente na formação.

Numa família grande, em que todos trabalham na empresa, o grande desafio é não haver atropelos e gerir a duas cabeças. O fundador, esposa e os 4 filhos trabalham na empresa e de forma harmoniosa, com uma separação clara entre os assuntos pessoais e profissionais. O filho mais velho, trabalha ao lado do pai, há 22 anos, o que lhe dá uma conhecimento pleno e transversal de todo o negócio. O envolvimento é tão grande que o maior desafio é gerir a razão e a emoção. Em termos de perfil, o sucessor é mais ouvinte, mais atento e aberto ao que o mercado pede, não tentando impor.

A possibilidade da nova geração ocupar desde a infância grande parte ou a quase totalidade dos seus tempos livres dentro da empresa, foi desenvolvendo o gosto pela área de negócio e pela própria empresa, reforçada pelo discurso envolvente e apaixonado dos Pais.

## **RAMIREZ**

Esta empresa com mais de 150 anos de idade é uma espécie de reinado das conservas. Manuel Teixeira Ramirez representa já a quinta geração a tomar as rédeas da empresa. Antes dele, houve quatro reis, quatro gerações, duas guerras mundiais e o começo da República.

As origens da Ramirez remontam a 1853, as suas primeiras fábricas localizadas em Vila Real de Santo António, Olhão, Albufeira e Setúbal, tornaram a RAMIREZ na mais antiga produtora e exportadora de conservas em Portugal na Europa e numa das mais antigas do mundo.

A empresa tem hoje posições consolidadas em mercados de muitos países nos cinco Continentes. A tradição de qualidade e de experiência adquirida permitiu atravessar crises e acompanhar as grandes mudanças no mundo.

A internacionalização da empresa começa no século XIX e hoje a marca é vendida na Europa, África do Sul, Estados Unidos ou Japão, estando em estudo o mercado chinês. Os nomes das marcas nestes países dizem muito acerca da adaptação da empresa aos mercados: Cocagne no

Benelux, Queen of the Coast nos EUA, Al Fares, nos países árabes, Tomé nas Filipinas e também nos Estados Unidos. Uma aposta que tem tido sucesso lá fora, especialmente por estar combinada com produtos muito especializados e de grande qualidade.

As suas modernas unidades fabris, situadas em Matosinhos e em Peniche, produzem e comercializam mais de 40 produtos diferentes, dos quais se destacam as sardinhas, o atum, a cavala, o polvo, as lulas, em várias apresentações, especialidades e pratos pré-cozinhados como os atuns com vegetais em várias receitas.

O negócio é uma tradição familiar passada de geração em geração na Ramirez, que já vão para a 5ª geração. Acreditam que o sucesso desta empresa se deva também aos gestores que teve ao longo do tempo, com cada geração que conseguiram sempre elevar a empresa a um novo patamar, adequado ao espírito do seu tempo. A capacidade de inovar e empreender também tem sido uma característica que todos os sucessores têm demonstrado ao longo da história da empresa. Por isso, os valores e a visão da empresa mantêm-se bem vivos desde a primeira à quinta geração.

Para Manuel Ramirez, um dos legados mais importantes da sua família é o hábito de estudar fora, aprender novas culturas e para abrir novos horizontes. Os processos de sucessão neste grupo tem sido planeados com tempo, investimento em formação (no estrangeiro, como aparece atrás descrito) e experiência na própria empresa.

### **SALVADOR CAETANO**

O Grupo Salvador Caetano emprega cerca de 6500 trabalhadores. Além da Toyota Caetano Portugal S.A., que agrega o negócio industrial e da representação automóvel Toyota, da Salvador Caetano Auto (SGPS), S.A., que agrega, o negócio de retalho automóvel multimarca para o mercado ibérico e da Salvador Caetano.Com (SGPS), S.A., que constitui o negócio na área das tecnologias de informação, o grupo detém ainda várias empresas (mais de 150) de que se destacam a Caetano Bus, SA, para a produção de Autocarros (Cobus e Caetano) para todo o Mundo e Mercedes-Benz em exclusivo para a EvoBus, e a Caetano Components, SA, para a produção de componentes para indústria automóvel e componentes metálicos para outras indústrias.

O Grupo Salvador Caetano, apesar do longo caminho que percorreu desde 1946 até aos dias de hoje, continua determinado em crescer, e seguindo sempre de perto o lema do seu Fundador, o Sr. Salvador Caetano “sempre presente na construção do futuro”, está de olhos postos neste novo século, determinado a afirmar-se no contexto da exigente União Europeia e da globalização do mercado mundial.

A história da empresa é rica em acontecimentos relevantes que reflectem o espírito de procura permanente por novos desafios, e de novas conquistas.

Homem de espírito aberto, Salvador Caetano, dentro do princípio que adoptou, de contratar jovens com ideias frescas e ambição, como foi o caso de José Ramos em 1968, percebeu os bons resultados alcançados, sendo esta uma condição obrigatória na escolha do sucessor: resultados. Esta sucessão para um familiar não-consanguíneo, deveu-se à empatia, ao perfil e

acima de tudo às competências demonstradas. O sucedido foi lançando o seu genro, um apaixonado por automóveis, que foi identificado muito cedo, para as relações com os principais parceiros.

Outro factor relevante na sua opção foi a partilha de sentimentos comuns como é o caso da forma como encaram a decisão de despedir. Neste grupo, a palavra “família”, não é uma palavra de circunstância, é um valor entranhado no ADN da empresa. Para ultrapassarem divergências familiares em prol da continuidade do negócio, existe um protocolo familiar que protege a relação família/empresa e ajuda a cimentar um ambiente familiar harmonioso

### **TENCO CAFÉS**

Referência na indústria da torrefacção de café, a Tenco encontra-se hoje representada em todo o território nacional e segue rumo a importantes mercados externos.

Criada em 1983, em Santo Tirso, a empresa fez do tempo o seu maior aliado e evidencia hoje uma maturidade indiscutível. O recurso às modernas tecnologias, aos avançados meios de produção e às rigorosas normas de segurança alimentar, são os ingredientes principais para a história de sucesso da Tenco.

A Tenco tem origem no gosto pelo café partilhado por cinco amigos com actividades profissionais complementares na área da distribuição alimentar. O sonho destes cinco empreendedores concretiza-se um dia em que é delineada a estratégia empresarial da empresa. Com o aumento das encomendas por parte das cafezeiras, as instalações da fábrica localizadas em Santo Tirso, tornam-se pequenas.

Actualmente com mais dimensão e robustez, a estratégia da empresa passa por novos mercados, expandindo-se já pelo arquipélago da Madeira, Espanha, Turquia, França, Suíça, Alemanha e Canadá.

Outra das apostas está na diversificação da gama de produtos oferecidos ao mercado. Com seis lotes de café, a marca apresenta ainda descafeinado, onze variedades de chá e chocolate em pó.

A assistência técnica, o serviço pós-venda e a linha de apoio ao cliente revelam-se igualmente factores de sucesso para a Tenco, pois está consciente que só através de um bom serviço ao cliente, se conquistam e fidelizam consumidores finais.

Por motivos diversos Vitorino Araújo, sócio fundador e próximo sucedido, foi adquirindo propriedade aos outros sócios até chegar a uma situação em que eram apenas dois sócios, um com 75% (Vitorino Araújo) e outro com 25%. Este último vendeu a totalidade da sua participação na sociedade ao filho do então outro sócio, o actual sucessor, Hélder Araújo, na altura já a trabalhar na Tenco. Em menos de 20 anos, a Tenco passa de uma estrutura accionista penta familiar para uma base unifamiliar. A propriedade é partilhada pelas duas gerações, e a gestão está entregue ao filho num processo de sucessão foi estruturado, planeado e pensado, embora as opções neste ramo familiar fossem poucas, visto que é filho único. A formação superior do filho e ainda o facto de poder partilhar e beber toda a experiência com o pai, é descrito como sendo uma vantagem. O sucessor é uma pessoa que gosta de agir rapidamente,



seja a avaliar seja a implementar uma ideia. Aposta ainda na imagem de marca e não na dos seus líderes, como estratégia para dinamizar a empresa.

### **TINTAS 2000**

Foi em Agosto de 1980, a data em que a Fábrica de Tintas 2000, S.A. foi fundada. Começando apenas com 1.200m<sup>2</sup> de área, 20 funcionários e uma produção de 500 toneladas/ano, a Tintas 2000 tinha como principal objectivo ser uma empresa capaz de dar ao mercado várias soluções. Durante os anos 80, a Tintas 2000 foi mostrando uma maior capacidade de resposta ao mercado de ano para ano, desenvolvendo as diferentes áreas de produção, tintas plásticas, esmaltes e vernizes.

Em 1986 a empresa decidiu investir em vernizes e tapa-poros poliuretanos para a indústria do mobiliário de madeira, na qual se veio a tornar um dos factores de diferenciação e posicionamento da empresa. Num curto espaço de tempo a Tintas 2000 conseguiu uma liderança de mercado na indústria do mobiliário, que ainda hoje, é um “cartão de visita”

O Grupo 2000 é constituído por um conjunto de empresas com larga experiência no mercado de Tintas e Vernizes, a Fábrica de Tintas 2000 S.A., a Tintas Marilina, S.A. e a empresa Ambrósio & Filha, Lda.

Em 1994 foi fundada a empresa Ambrósio & Filha, Lda., vocacionada para a comercialização e assistência técnica à indústria de mobiliário. É uma empresa com produtos e técnicos, fortemente especializados em acabamentos para madeiras. Com o objectivo de crescer cada vez mais e possuir uma quota de mercado cada vez mais alargada, a Fábrica de Tintas 2000, S.A. adquiriu a Tintas Marilina, S.A. no ano de 2006.

Esta junção alia a pujança de uma equipa jovem e dinâmica, com a experiência e prestígio de uma empresa com 75 anos de actividade.

O actual Presidente do Conselho de Administração da Fábrica de Tintas 2000, S.A., António Ambrósio iniciou a sua actividade profissional nesta empresa, o que contribuiu decisivamente para uma carreira de sucesso no sector das Tintas e Vernizes.

O Grupo 2000 está hoje representado em todo o país, através de delegações próprias, e neste momento a Fábrica de Tintas 2000, S.A. tem uma capacidade produtiva de 15.000 toneladas/ano.

O sucedido, acredita que a melhor forma de criar e gerar sucessão é a de envolver a família no negócio desde cedo pois apenas assim se consegue interiorizar a marca e a filosofia da empresa.

A sucessão nas Tintas 2000 tem, por isso, vindo a ocorrer de forma natural, planeada e progressiva, desde que a filha entrou na empresa. Neste caso não houve processo de selecção pois além de não existir outra alternativa na família directa, a filha sempre se mostrou como uma solução adequada. Aliás, Ana Ambrósio escolheu a área de formação de gestão, já com ideia de entrar depois no Grupo. A sucessora reconhece o receio que tem na sucessão, mas acredita que tudo irá fazer para estar à altura deste desafio. O pai vê na filha uma excelente sucessora, com

diferenças do seu estilo, mas com competências diversas e uma experiência que lhe permite ver o futuro com bons olhos.

### **VIARCO**

A origem do fabrico de lápis em Portugal remonta ao ano de 1907 quando o Conselheiro Figueiredo Faria juntamente com o seu sócio o Engenheiro Francês Jules Cacheux decidem construir em Vila do Conde uma unidade industrial de fabrico de lápis designada por “Faria, Cacheux & C<sup>a</sup>” também conhecida como Portugália.

Apesar da Portugália ter sido pioneira e bem sucedida no desenvolvimento e produção de artigos de escrita no país pensa-se que a sua actividade terá sido gravemente afectada com a entrada de Portugal na Primeira Guerra Mundial e principalmente pela Grande Depressão de 1929/31.

A viragem dá-se em 1931 quando Manoel Vieira Araújo, decide diversificar o ramo de actividade da Vieira Araújo & C<sup>a</sup>, Lda., e adquire a Fábrica Portuguesa de Lápis.

No ano de 1936 é registada a marca que acompanharia gerações de portugueses até aos dias de hoje - Viarco.

Os primeiros anos de trabalho foram aplicados na pesquisa e desenvolvimento de formulários, equipamentos, métodos de produção que permitiram melhorar ainda mais a qualidade dos produtos assim como diversificar a oferta.

Em 1941, quando o mercado já se encontrava consolidado e estavam garantidas todas as informações necessárias ao bom funcionamento, a empresa deslocalizou-se de Vila do Conde para as atuais instalações em S. João da Madeira, levando consigo todos os equipamentos e muitos funcionários que decidiram iniciar uma nova vida ao seu lado.

Os anos que se seguiram foram marcados por sucessivos desenvolvimentos tecnológicos que levaram ao início da produção dos lápis de cera e de uma vasta gama de lápis técnicos utilizados nas mais diversas profissões.

Na década de 70 a fábrica de lápis torna-se autónoma e passa a denominar-se Viarco – Indústria de Lápis, Lda. A Viarco é actualmente a única fábrica de Lápis na Península Ibérica e provavelmente uma das mais versáteis a nível Mundial.

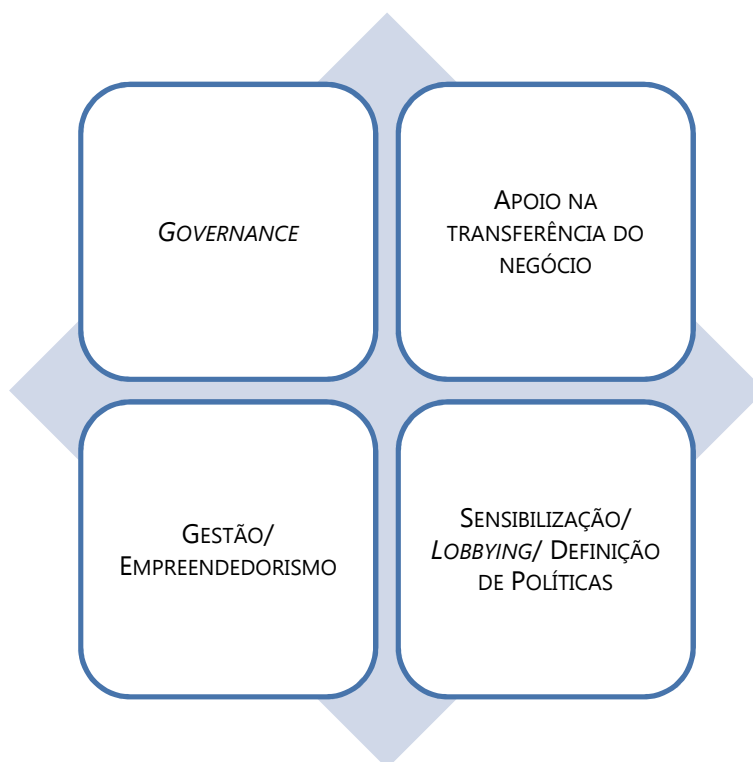
O aparecimento dos membros de 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> geração criou algumas dificuldades no sentido de manter uma linha de rumo. O grupo empresarial dividiu-se em 2 novas empresas: a Vieira Araújo (com os negócios de injeção de plásticos e os têxteis) e a Viarco (com as unidades de lápis e calçado). Este processo de sucessão começou na primeira passagem por ser não só planeado como direccionado pois as empresas ficaram divididas pelos filhos e estabeleceu-se qual a responsabilidade de cada qual. O segundo processo de sucessão, aconteceu, mais uma vez de pai para filho, contando com as pareências que existiam entre ambos. Apenas na 3<sup>a</sup> geração esta passagem não foi pensada ou planeada, pois José Vieira não via a empresa como sua no futuro. Tratou-se de uma oportunidade que apareceu aliada a uma relação emocional que foi desenvolvendo pela empresa e da qual não se quis desprender.



### 3. CONCLUSÃO

Partindo dos estudos de casos – nacionais e internacionais – este manual visou agregar as principais boas práticas no âmbito da sucessão empresarial. Os casos estudados permitiram identificar um conjunto de desafios, cuja resposta pode contribuir para uma maior eficácia do processo de sucessão empresarial.

Procurando responder à questão: “Quais os instrumentos que melhor podem ajudar na superação dos desafios colocados?”, o Manual de Boas Práticas permitiu identificar um conjunto de 21 instrumentos, divididos em quatro domínios de intervenção.



#### INSTRUMENTOS NO DOMÍNIO DA GOVERNANCE

Por modelo de *governance* entende-se o sistema através do qual as organizações empresariais são dirigidas e controladas, especificando a distribuição dos direitos e das responsabilidades dos diferentes participantes na empresa, ditando as regras e os procedimentos para a tomada de decisões nas questões empresariais. Ao proceder a este tipo de regulamentações, fornece igualmente a estrutura através da qual a empresa se rege e estabelece os seus objectivos e as formas de os atingir, monitorizando a sua performance.

Dado as fortes relações existentes entre família e empresa e, por conseguinte, o potencial de conflitos que daí resulta, as empresas familiares requerem estruturas organizacionais e instrumentos que contrariem a confusão de conceitos e evitem o aparecimento de conflitos.

Torna-se clara a importância de instrumentos no domínio do *corporate governance* nas empresas familiares, mais especificamente se forem capazes de prever, regular e facilitar o processo de sucessão.

Assim, na área do *governance*, quatro ferramentas foram identificadas:

- O protocolo familiar,
- O código buysse,
- O conselho familiar e
- O plano estratégico da empresa familiar.

### INSTRUMENTOS NO DOMÍNIO DO APOIO NA TRANSFERÊNCIA DE NEGÓCIO

De entre os mais receados pelos empresários, os desafios relacionados com a transferência do negócio ocupam uma parte central. Mais tarde ou mais cedo, terão de abandonar o cargo que, durante largos anos, foi seu e, nem sempre, essa transição é efectuada da melhor forma.

A preparação para a transferência do negócio é um processo longo e complexo que pode encerrar um conjunto alargado de problemas. Para além disso, a inexistência de experiências anteriores pode agravar ainda mais a dificuldade de lidar com a situação.

Neste sentido, os apoios à transferência do negócio surgem com o objectivo de actuar como facilitadores. Seja no âmbito da gestão da empresa, no plano operacional, na vertente fiscal ou no domínio financeiro, este tipo de apoios conduz a que o processo seja conduzido de uma forma mais hábil, preparada e consistente.

Por seu turno, analisando um conjunto de boas práticas nacionais e internacionais, foi possível detectar instrumentos que apoiem a transferência do negócio. São exemplos claros:

- O "Scorecard da Sucessão",
- o "Transfer Package",
- a elaboração de um plano após-sucessão,
- o apoio financeiro à transferência do negócio e
- os benefícios fiscais.

### INSTRUMENTOS NO DOMÍNIO DA GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO

As vertentes de gestão e de empreendedorismo são áreas de extrema relevância no contexto das empresas familiares em geral e, especificamente, no que concerne aos processos de sucessão. Saber gerir os novos desafios, as complexas relações familiares e a passagem do poder, constituem-se como pontos-chave que carecem de resoluções adequadas.

A existência de instrumentos que promovam a devida preparação dos vários agentes envolvidos – empresa e colaboradores, Sucessor e Sucedido – é muito importante para a eficácia de todo o processo.

Do levantamento efectuado percebeu-se igualmente a vastidão de instrumentos passíveis de serem utilizados no âmbito da gestão/ empreendedorismo. A aposta no conhecimento e no planeamento são ferramentas essenciais ao sucesso da sucessão nas empresas. Também a criação de academias de empresas familiares, o desenvolvimento de programas de treino para sucessores, passando pelo *coaching* e no apoio à criação de um plano de comunicação para a sucessão, são instrumentos capazes de criarem um ambiente propício à valorização da formação do Sucessor.

#### INSTRUMENTOS NO DOMÍNIO DA CONSCIENCIALIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS

Os instrumentos neste domínio dizem respeito à necessidade de desenvolver maior sensibilidade para o tema e colocá-lo na ordem do dia.

Particularmente as redes de empresas familiares ou organizações que tratem de forma específica o tema desenvolvem um conjunto de instrumentos que visam:

- Debater os principais problemas com os quais as empresas se deparam;
- Disseminar informação sobre o tema;
- Identificar boas práticas no domínio da sucessão empresarial;
- Contribuir para a melhoria das políticas públicas com influência neste domínio.

Os instrumentos detectados são capazes de actuar na consciencialização pública, alertando para a necessidade de definição de políticas no tópico da sucessão. O desenvolvimento de fóruns de debate, a promoção do associativismo e o incremento ao nível da investigação sobre a temática, foram as ferramentas identificadas.

Espera-se, assim, que estas ferramentas actuem como facilitadoras, alavancando as recomendações e propostas expressas no “Livro Branco da Sucessão Empresarial em Portugal”.