

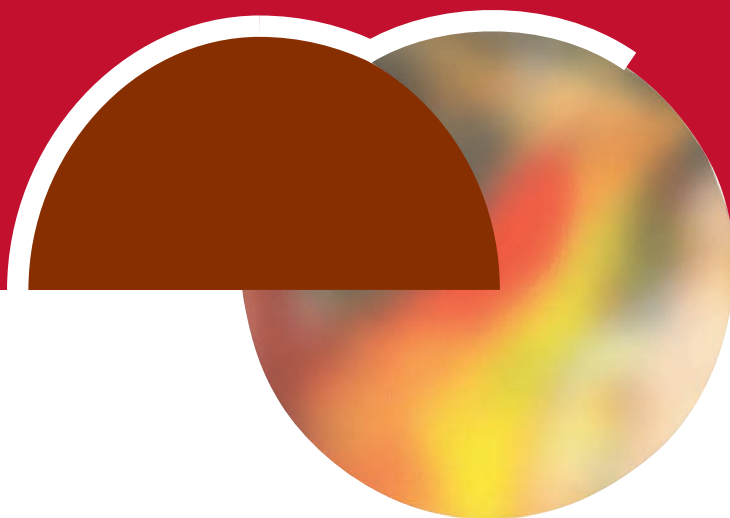
Eu não vendi. Não o façam vocês

Empresa familiar e sucessão

**Francisco Negreira del Rio
Jesús Negreira del Rio
Amancio Plaza Vázquez**

**Adaptação versão portuguesa:
António Nogueira da Costa
Ana Campos Ferreira**

Prefácio de Américo Amorim



Escrevemos este livro a pensar nos nossos leitores, aquelas pessoas envolvidas na propriedade e gestão de uma empresa familiar que merecem a nossa admiração e respeito, e a quem o dedicamos.

Simultaneamente, gostaríamos de agradecer às nossas famílias pela sua compreensão, estímulo e ajuda. Enfim, por significarem a razão de ser do nosso esforço diário.

Por último, queríamos agradecer a ajuda inestimável dos nossos colegas e amigos Roberto Alvarez del Blanco, Francisco Alvarez Fortes e Anabel Caneda González, pela importância dos seus comentários e sugestões, bem como pelo ânimo que nos transmitiram.

Índice

Prefácios	9
Apresentação	17
Introdução	23
1. Porque deve ler este livro	25
2. A família e a empresa	25
3. A boa gestão	28
Capítulo 1. Coisas claras	33
1. Em que consiste a administração da empresa?	36
2. Como funciona a empresa?	40
3. Com que devem “perder tempo” os directores?	52
4. Conclusões do capítulo	60
Capítulo 2. Quem é quem?	63
1. A composição dos órgãos de gestão	66
2. O Conselho de Administração	67
3. O “Primeiro-ministro” ou Director-Geral	85
4. O “Conselho de Ministros”, a equipa de direcção	90
5. A matriz da boa gestão	93
6. Conclusões do capítulo	98
Capítulo 3. Prepare as trincheiras antes da batalha	99
1. A empresa. O plano estratégico	104
2. A família. Que papel terá?	117
3. A pessoa. Uma perspectiva humana	120
4. Conclusões do capítulo	123

Capítulo 4. Do Império à República	125
1. A profissionalização da família na etapa fundador	131
2. A profissionalização da família na etapa sociedade de irmãos.....	132
3. A profissionalização da família na etapa confederação de primos	138
4. Conclusões do capítulo.....	148
Capítulo 5. O custo fiscal da sucessão para as empresas familiares	151
1. Quanto custa herdar?	153
2. Será lícito minimizar o custo fiscal da sucessão? Quem deverá fazê-lo?	154
3. O “novo imposto sobre as sucessões” – imposto de selo	161
4. O regime privilegiado das empresas familiares na legislação espanhola.	164
5. Conclusões do capítulo.....	170
Capítulo 6. Ao trabalho!	171
1. Um guia de acção: onde estamos e do que necessitamos?	174
2. Lembre-se	176
3. O final.....	179

Prefácios

Prefácio à edição portuguesa

A génese do grupo Amorim remonta a 1870, com a fundação de uma pequena unidade produtora de rolhas de cortiça para a indústria vinícola, de cariz marcadamente familiar. Passados 136 anos, o negócio da família Amorim já percorreu três gerações, estando a quarta geração a dar os primeiros passos na liderança da empresa.

O grupo é, hoje, constituído por mais de 100 empresas, e o seu universo social representa cerca de 4670 colaboradores, dos quais cerca de 655 fora de Portugal.

O segredo desta longa história de sucesso de uma empresa assente em valores familiares sustenta-se numa palavra-chave: o consenso. A liderança é sempre assumida por consenso, privilegiando a capacidade de gestão, com políticas de actuação dos intervenientes da família muito bem delineadas.

A família é um valor insubstituível. Qualquer empresa que tenha objectivos de crescimento e de afirmação no mercado tem de se pautar por uma gestão rigorosa. No entanto, quando se passa para a realidade de uma empresa de cariz familiar, além desta necessidade, acrescem valores como a honestidade e o enorme respeito pelos intervenientes.

Eu não vendi. Não o façam vocês

Este tem sido o segredo da manutenção da boa relação do nosso grupo e da preservação das boas relações familiares. As características dos accionistas e a transição geracional em alguns ramos da família, as variáveis do crescimento dos grupos e das actividades, os objectivos e as preferências por determinadas áreas económicas e as opções de investimento e desinvestimento exigem respostas adequadas às aspirações das pessoas individualmente consideradas, mas também do colectivos dos accionistas.

Os nossos valores explicam o sucesso do passado e do presente, que constituem o fundamento para encarar o futuro com entusiasmo e para reafirmar a vontade de manter o grupo como pólo de desenvolvimento integrado de diversas actividades empresariais, sem deixar de responder de forma salutar à apetência e interesses particulares dos vários ramos da família.

Américo Amorim

Prefácio à edição espanhola

Escrever sobre questões complexas de forma simples não é tarefa fácil. Quanto mais simples parecer o resultado final, maior terá sido o esforço empreendido. Acredito sinceramente que neste livro os autores foram bem sucedidos.

Através de exemplos reais (embora, em alguns casos, tenham sido “disfarçados”, por evidentes razões de confidencialidade) oferecem-nos um guia fácil para prosseguir no difícil e complicado processo da sucessão de uma empresa familiar. Processo difícil e complicado, pois às complexidades empresariais temos que acrescentar as complexidades familiares.

A direcção de uma empresa familiar é um dos projectos mais ambiciosos e extraordinários a que uma pessoa se pode dedicar, superando facilmente os limites da própria empresa. As implicações que a mesma tem e terá no futuro das pessoas vinculadas por parentesco à propriedade do negócio vão muito além de uma simples forma de “ganhar a vida”. Afectam cada membro da família directamente ao nível pessoal, familiar e, inclusive, social. Todos os membros da família, inclusive os que não trabalhem lá, sentem-se ligados à empresa.

A empresa familiar nasce do esforço pessoal do seu fundador. É o

empreendedor quem, vencendo as enormes dificuldades que implica seguir em frente com um projecto empresarial, arriscando em muitas ocasiões o património pessoal – seu e da família –, consegue tornar o sonho em realidade, concretizar uma visão. Da mesma forma que, quando ajudamos os nossos filhos a crescer, fazemo-lo tentando transmitir valores, formas de se comportar, de pensar, de sentir, o empreendedor proporciona à sua empresa uma vivência, um carácter pessoal, um reflexo da sua maneira de ser. Mas os filhos crescem e a empresa também. Torna-se grande, forte... e independente. Cria os seus próprios órgãos de direcção, toma as suas decisões, o espírito do empreendedor permanece, mas talvez já não prevaleça.

Na empresa familiar, a família pode significar o elo de ligação com o espírito original. Mais, tem obrigatoriamente de sê-lo. O processo de sucessão tem de garantir a continuidade do carácter do empreendedor, o que apenas será possível se a família funcionar como garante do mesmo. Então, será necessário articular as pautas e órgãos de gestão que permitam à família actuar de forma unida e dedicada, defendendo sempre os interesses da empresa. Assim, estará também a defender os seus próprios interesses.

Como fazê-lo?, é a pergunta a que este livro tenta dar resposta, através da observação do que é uma empresa e como deve ser dirigida. São apresentadas orientações concretas e simples que permitem articular com êxito um órgão de direcção fundamental: o Conselho de Administração. Não se trata de um livro de gestão empresarial, mas antes de um livro orientado para a gestão de empresas familiares, onde se aborda o aprofundamento do vínculo entre empresa e família, mudar de gestão (conselho familiar, protocolo familiar, holding familiar...) e de planeamento da sucessão, as implicações fiscais e patrimoniais deste processo, etc. Todos os aspectos que, em suma, a família proprietária tem de abordar com tempo e planeamento suficientes única garantia de êxito na sucessão para as gerações seguintes.

Esta sucessão exigirá um grande esforço, mas, pela experiência vivida

numa grande empresa, multinacional, mas em tempos familiar, posso garantir que merece o esforço.

Reitero as minhas felicitações e agradecimentos aos autores por uma obra que poderá, sem dúvida, ajudar a sua empresa, a empresa que configura o tecido económico, social e humano do nosso país, a permanecer viva e a sirva de suporte de vida aos nossos filhos.

Santiago Garcia Baliña
Conselheiro Delegado do Grupo FINSA

Apresentação

Quais são as chaves para o sucesso da gestão de uma empresa? Esta é a pergunta de milhões de pessoas. Identificar os factores-chave para o êxito empresarial assemelha-se à procura da pedra filosofal em que se empenham todos os *gurus do management*, com sucesso desigual.

A resposta a esta pergunta não é simples, mas os mais recentes trabalhos ajudam-nos a entender o que torna as empresas competitivas, duradouras e capazes de gerar riqueza. A verdade é que, a julgar por estes trabalhos, o êxito não depende tanto do dinheiro e dos recursos, mas mais do compromisso e da capacidade de ter ideias claras. De facto, uma das mais recentes e notáveis investigações desenvolvidas em Harvard por Joyce, Noria e Roberson assinala como factores-chave para entender a competitividade os seguintes aspectos: uma estratégia clara e orientada para o cliente, ênfase na acção, uma cultura orientada para os resultados e construção de uma organização simples. Destes factores destaca-se, de um modo especial, o compromisso dos directores da empresa com o projecto.

Contar com a melhor tecnologia não serve de nada se não tivermos uma atitude inovadora e boas ideias relacionadas com as necessidades do cliente. Todavia, formar uma equipa de direcção de topo não leva a nada se não se obtiver um autêntico compromisso dos membros da empresa com o projecto.

É neste aspecto, do compromisso, que a empresa familiar goza de

todas as vantagens. Se o êxito de uma empresa reside em contar com membros comprometidos, em conseguir uma cultura orientada para resultados, em ter uma estrutura simples e com fácil comunicação, vemos que as empresas familiares podem ter vantagens inatas para competir.

Mas, e como muito bem afirmam os autores, a empresa familiar é, antes de tudo, mais uma empresa. Necessita, assim, de outros factores-chave para o êxito: deve estruturar-se de forma profissional, estabelecer uma estratégia adequada e levá-la a cabo, orientando-se para o cliente. Deve, em suma, profissionalizar a sua gestão para que surjam as vantagens da sua natureza familiar sem que surjam os entraves e obstáculos relacionados com o facto de poder haver alguma confusão entre família e empresa.

Para mim, é uma enorme satisfação apresentar este trabalho que dá continuidade à nossa colecção. Trata-se de um livro que fala de compromisso e gestão, compromisso esse que, dia a dia, mostram Francisco e Jesús Negreira com o projecto da Escola de Negócios Caixanova e mostra a Vida Económica com a publicação em português da nossa colecção de livros, aos quais quero agradecer nestas páginas.

Uma escola de negócios com intervenção na Galiza e no Norte de Portugal, e extensão internacional dos seus programas, não resolve só por si a problemática da empresa familiar. Contar com uma equipa de investigação e apoio a estas empresas é essencial para continuar a evoluir como centro de prática para gestores e empresários.

Este trabalho não é uma peça isolada, antes constitui mais uma peça do nosso empenho em apoiar as empresas familiares. Actualmente, colocamos em prática um programa-chave para conseguir melhores resultados na empresa familiar: o Programa de Prática para Sucessores de Empresas Familiares. Queremos estar junto daqueles que receberam o testemunho, e com aqueles que devem ser devidamente

preparados para que consigamos equipas de trabalho comprometidas com o futuro das suas organizações.

Gostaria de apresentar um especial agradecimento à colaboração de Américo Amorim, empresário português de grande mérito e o exemplo de uma empresa familiar de sucesso que, a partir da liderança mundial do sector corticeiro, construiu um império de projecção internacional. No seu prólogo, muito bem expressa a importância da família, da gestão rigorosa e da importância dos valores familiares e do consenso, como o segredo do sucesso e longevidade deste grupo familiar.

Desde já as minhas mais sinceras congratulações aos autores e a minha confiança neste livro, que – acredito – será mais um passo numa longa série de realizações (casos, seminários, artigos, experiências, etc.).

Eduardo Garcia Erquiaga
Director da Escola de Negócios Caixanova

Introdução

Não se podem reunir as forças particulares sem que todas as vontades se reunam .

Montesquieu

O mais difícil é governar-nos a nós próprios.

Sêneca

1. Porque deve ler este livro

Este livro destina-se àqueles empresários que se encontram à frente de uma empresa familiar, tendo sido escrito a pensar num problema sério para todos eles: como conciliar a boa direcção da empresa e ser bem sucedido no processo de sucessão. Tal só será possível se se conseguir garantir uma direcção profissional na empresa e, simultaneamente, “profissionalizar” a família.

Nunca será nosso objectivo dar regras e indicações sobre a forma como deve o empresário orientar o dia-a-dia do seu negócio. Não faria sentido, pois estes sabem muito mais sobre os seus clientes e as suas empresas do que nós, e há muitos e bons manuais sobre gestão de empresas. Antes, abordaremos em detalhe os aspectos directamente relacionados com a gestão da empresa, a partir das perspectivas da direcção, das pessoas envolvidas e da família.

Neste livro estudaremos a problemática da empresa e da família, de modo que o leitor consiga assegurar a sobrevivência do seu negócio ao longo das gerações. Ambas as instituições podem e devem complementar-se; a nossa intenção é ajudá-lo.

2. A família e a empresa

No primeiro parágrafo desta introdução, demos, certamente, talvez

de forma muito resumida, a ideia de que existe um único significado para o termo “empresa familiar”. Sem dúvida, é possível encontrar na bibliografia múltiplas interpretações para o mesmo. Um denominador comum em todas elas é a sua utilização para se referir àquelas organizações em que existe um vínculo de sangue entre todos os accionistas. A expressão, no entanto, causa dúvidas. Todas as empresas são familiares, na medida em que os accionistas de referência têm família; a diferença está em que nem sempre se permite que estes vínculos influenciem a direcção das mesmas. Aqui, dirigimo-nos àqueles casos em que tais relações podem afectar o futuro da empresa.

Com esta reflexão pretendemos tranquilizar aquelas pessoas que, tendo já empresas, ou estando a pensar em criar alguma com familiares, possam estar assustadas ao ler expressões como: “[...] de cada 100 empresas familiares que alcançam a segunda geração apenas 30 sobrevivem e, destas, apenas 15 continuam activas na terceira geração¹”.

A verdade é que afirmações como esta, levam-nos a pensar que mais vale deixar de herança fundos de investimento ou imóveis do que a empresa à qual dedicámos tanto esforço. Não se preocupe, porque existe solução e a família não é culpada. A única responsabilidade prende-se com uma gestão deficiente da empresa; não perdemos clientes pelo facto de o director comercial ser filho do presidente; perdemos porque o director comercial não desempenha as suas tarefas de forma eficaz e profissional.

Contudo, a família, enquanto proprietária ou accionista de referência da empresa, tem a última palavra sobre decisões empresariais que podem influenciar o seu futuro. Esta questão torna a profissionalização da família e dos accionistas indispensável, no que se refere à sua relação com o negócio.

¹ Dyer, W.G. (1986): *Cultural Changes in family firms*, Jossey-Bass; em Gallo, M.A. (1998): *La sucesión en la empresa familiar*, Colección Estudios e Informes, Nº 12, Servicio de Estudios La Caixa, Barcelona, pág. 13.

Se todos consideramos como racional e lógico que a empresa disponha de uma equipa de direcção o mais profissional e competente possível, porque é que as indicações que os membros da Direcção recebem dos donos não hão-de estar ao mesmo nível em termos de competência empresarial? Torna-se muito mais fácil fazer bem as coisas se formos bem dirigidos.

A família precisa de órgãos de gestão que permitam decidir as expectativas em relação à empresa; para tal, são necessários processos de reflexão, discussão e debate que permitam chegar a acordo, e que sejam transmitidos à Direcção da empresa. É necessária uma voz familiar coesa e profissional, que deixe bem explícito o que se pretende da empresa.

Os problemas irão surgir quando os desejos da família em relação à empresa não forem considerados de forma profissional, ou quando surgirem desejos diferentes sem haver consenso familiar. Se compararmos a empresa a um automóvel e a família aos ocupantes do mesmo, a primeira situação corresponde a um engano na estrada motivado por interesses familiares e não empresariais, enquanto o segundo caso corresponde a várias pessoas pegarem no volante e rumarem a locais distintos, criando em ambos os casos uma má gestão empresarial e uma possível desorientação ou desaparecimento do negócio.

Ambas as possibilidades são negativas para a empresa e, portanto, também negativas para a família. Importa manter a família e empresa separadas, mas, ao mesmo tempo, em comunicação e sintonia. Para tal, podemos utilizar instrumentos como o conselho familiar e protocolo familiar, ferramentas que se destinam a criar uma voz única dentro da família que transmita ao Conselho de Administração (enquanto órgão de direcção de hierarquia superior dentro da empresa) as reflexões e os valores da família, para que os directores da empresa possam gerir a empresa com o maior profissionalismo e independência possível, mas sem esquecer os interesses dos donos da empresa.

3. A boa gestão

Com este livro, pretendemos esclarecer todos aqueles temas que afectam as decisões que visam uma maior profissionalização da empresa e dos seus órgãos de gestão. O nosso principal objectivo é que se possa dedicar a gerir a sua empresa e não a arranjar “problemas caseiros”.

“Muito poucas empresas familiares” – diz Peter Drucker – “aceitam a única premissa básica na qual se baseiam: tanto a empresa como a família apenas conseguirão sobreviver se a família servir a empresa. Nenhuma das duas funcionará se a empresa for gerida de forma a servir a família. A palavra determinante em empresa familiar não é familiar. Tem de ser empresa²”.

As empresas, independentemente da composição do seu capital, ou, por outras palavras, independentemente de quem seja o seu dono ou donos, precisam de ser administradas da melhor forma possível e pelas pessoas mais competentes. Infelizmente, em demasiadas ocasiões, esta máxima não é cumprida e, logo, as nossas empresas não alcançam os resultados previstos, seja por má gestão dos directores responsáveis, seja por terem directores ineficazes.

O primeiro caso não é grave; as pessoas podem e devem enganar-se no seu trabalho, mas o facto de haver uma direcção eficaz permite obter ao longo do tempo um rendimento médio adequado (recordemos Alfred Sloan, famoso presidente da General Motors durante décadas, que afirmava: “se, enquanto director, acertar 51% das vezes que faz algo na empresa, tornar-se-á no herói da empresa³”). O segundo caso, em cujo quadro de pessoal se encontram pessoas medíocres, reveste-se de maior gravidade.

² Drucker, P.F. (2003): *Drucker Essencial*, Ed. Edhasa, Barcelona, pág. 491.

³ Axelrod, A. (2002): *Everything I know about business I learned from Monopoly*, Running Press Book Publishers, Philadelphia, pág. 36.

Por vezes, não encontramos o director adequado para um determinado posto, porque não nos esforçamos o suficiente na sua procura, ou simplesmente por falta de sorte (acontece frequentemente). Noutras ocasiões, a Direcção incompetente deixa que a empresa satisfaça algum tipo de necessidade, pedido ou pressão familiar, sem ter em conta, unicamente, critérios profissionais; neste caso, somos os máximos responsáveis – pior ainda, as soluções são mais complexas.

A função dos directores é suficientemente complicada só por si, para ainda se introduzir dificuldades exteriores ao restrito campo da administração da empresa. A nossa função, enquanto responsáveis máximos pela empresa, consiste em eliminar obstáculos, e não em criá-los.

A sobrevivência da empresa é constantemente ameaçada: todos sentimos a agressividade dos nossos concorrentes (em busca de uma falha nossa que lhes permita obter a nossa fatia de bolo que conquistámos com tanto esforço), as nossas limitações em relação à estrutura, dinheiro, recursos materiais... e ao pessoal, o problema mais grave para muitas empresas. Cada vez se torna mais necessário ter colaboradores qualificados, e estes são cada vez mais escassos, para além das dificuldades e custo de uma integração e formação adequadas. Quantos funcionários realmente valiosos temos? De quantos mais precisamos? Se na sua empresa não surgem estas questões, considere-se um privilegiado e, claro, continue a utilizar os mesmos critérios de gestão que lhe permitiram alcançar esta situação. Nós, certamente, poderemos ensinar-lhe muito pouco.

Este cenário muito oscilante, com regras muito complexas, faz com que, todos os dias, nos questionemos se realmente estamos a oferecer aquilo que os nossos clientes valorizam: esta é a origem do nosso êxito ou fracasso. Podemos, a partir daí, fazer as coisas bem ou mal, mas nunca acertaremos se não tivermos identificado previamente o alvo certo, mesmo que sejamos excelentes arqueiros. E tenha, estimado leitor, uma coisa bem presente: dados os níveis de competição e

oferta actualmente existentes, os nossos clientes são como crianças: quanto mais se lhes dá, mais querem. Não se trata de posturas caprichosas da parte deles, são apenas consumidores com um elevado grau de informação – e, claro, liberdade.

A nossa posição enquanto gestores complica-se ao observar que existem várias áreas sobre as quais podemos trabalhar para otimizar o nosso produto ou serviço: identificamos os nossos clientes e sabemos o que verdadeiramente valorizam? Estamos preparados para nos “informarmos” sobre as alterações do mercado? Fazemos as coisas da melhor forma possível? Temos o modelo de negócio mais adequado? A estrutura da nossa organização permite satisfazer as necessidades dos nossos clientes, ou, pelo contrário, a nossa estrutura impede-nos de sermos bons no negócio?...

De facto, os administradores de uma empresa têm demasiado trabalho relacionado com a gestão, com diversas variáveis externas e internas que tornam a sua função suficientemente complexa, para ainda se estar a incluir dificuldades adicionais. Infelizmente, isto é o que ocorre em muitas empresas familiares: complicamos a vida dessas organizações até as levarmos, em muitos casos, ao seu desaparecimento.

Com este objectivo, no capítulo 1, “AS COISAS CLARAS”, abordaremos o estudo das funções que devem ser desenvolvidas por uma administração eficaz numa empresa, ou seja, com que assuntos devem “perder tempo” os directores da nossa empresa para que haja uma boa gestão da mesma. Este será o nosso ponto de partida: sem uma boa gestão na empresa, tudo o resto se torna irrelevante.

O capítulo 2. “QUEM É QUEM?” contém uma descrição dos órgãos de gestão da empresa, principalmente o Conselho de Administração e altos quadros. Quem os elege, como funcionam, o que se espera de cada um, quais as suas obrigações e responsabilidades... e, claro, o que não deve ser feito em certos cargos. Estas páginas serão particularmente importante, visto que a falha mais comum nas empresas

familiares situa-se ao nível da profissionalização dos seus órgãos de direcção e gestão.

No capítulo 3. “PREPARE AS TRINCHEIRAS ANTES DA BATALHA”, serão abordados temas relacionados com a necessidade de antecipar os problemas relacionados com uma sucessão inesperada e, logo, não planeada. É infinitamente melhor estabelecer as regras do jogo antes que surjam os problemas, já que, depois, será muito mais complicado, as decisões serão mais facilmente mal interpretadas, surgirão entraves relacionados com assuntos pessoais... Faremos uma reflexão sobre a relação entre a empresa, a família e a pessoa e apontaremos diferentes perspectivas para o processo de sucessão.

O capítulo 4. “DO IMPÉRIO À REPÚBLICA” aborda o planeamento da sucessão. Podemos e devemos conseguir que a empresa seja gerida profissionalmente e que, simultaneamente, exista uma boa relação entre os sócios, ou que esta não se deteriore por causa da empresa. Se as empresas familiares mostram carências importantes nos seus órgãos de gestão, por exemplo, um mau funcionamento do Conselho de Administração (capítulo 2), nas famílias, simplesmente, não existem esses órgãos e são as que menos têm em consideração a “gestão profissional” da empresa. Neste capítulo, explica-se a estrutura e funcionamento dos tais órgãos de gestão da família: protocolo familiar, conselho de família, *holding* familiar... enquanto ferramentas que permitem garantir o êxito do processo de sucessão.

No capítulo 5. “QUANTO SE POUPA EM TER AS FUNÇÕES BEM DEFINIDAS!”, analisam-se os diferentes valores e escalões tributários, para que, de acordo com a legislação actual, a sucessão seja a menos penosa possível para a família.

O capítulo 6. “AO TRABALHO!” pretende responder de forma consciente ao objectivo do livro: Como garantir a sucessão na empresa familiar? Com esse objectivo, realiza-se um resumo do conteúdo dos capítulos anteriores, estilo “guia de acção”, para que o leitor possa

Eu não vendi. Não o façam vocês

diagnosticar o “estado” da sua família e empresa, e actuar em conformidade. Finalmente, como conclusão, fazemos uma recapitulação daquelas questões-chave abordadas ao longo do livro.

Esperamos poder transmitir, com a nossa posição de reflexão, elementos de avaliação e análise que ajudem a efectuar o processo de sucessão e profissionalização da sua empresa, processo no qual pode estar envolvida uma ou mais unidades familiares. Com estas páginas pretendemos incentivá-lo a seguir o caminho certo, ou seja, procurar a companhia certa. Como dizia Don Vito Corleone, no espantoso romance de Mário Puzo: “Não é nada pessoal, apenas negócios”.

Capítulo 1

As coisas claras

É necessário começar por expor as dificuldades que temos de resolver desde início. É impossível desatar um nó sem saber como se faz.

Aristóteles

O importante não é participar, mas sim ganhar ou perder.

Guy Kawasaki

Com este livro pretendemos ajudá-lo a levar a cabo a sucessão na sua empresa ou a prepará-la para que a concretize no futuro. Não há dúvida que o empresário não é o nosso único destinatário; dirigimo-nos também à sua família; a todas as pessoas relacionadas com o processo de sucessão, desde as que se dedicam à gestão do dia-a-dia até àquelas que acompanham o processo mais afastadamente; desde as que têm um conhecimento mais profundo da empresa até àquelas que nunca participaram e apenas têm uma ideia do que é uma empresa, em que consiste e como funciona. Vamos, portanto, seguir o conselho de Aristóteles e procurar esclarecer todas as questões básicas relacionadas com a empresa enquanto organização com vida própria que necessita de ser administrada e gerida, como primeiro passo para o resto do livro.

Neste primeiro capítulo, procuramos respostas para três perguntas, que vamos tratar nas páginas seguintes:

- ▶ Em que consiste a administração da empresa?
- ▶ Como funciona a empresa?
- ▶ Com o que devem “perder tempo” os meus gestores?

Consideramos fundamental que todos os membros da família conheçam, entendam e estejam familiarizados com os termos destinados à

gestão, pois será o caminho correcto para discutir e analisar as questões mais complexas. Apenas assumindo uma posição de conhecimento poderão os membros da família tomar decisões acertadas, seja como trabalhador da empresa seja como membro do Conselho de Administração, como participante no conselho familiar ou como simples accionista que se coloca à margem de tudo, fazendo-se representar por outras pessoas.

Trataremos estes temas paralelamente a diversas referências à família e à necessidade de separar a gestão da empresa das necessidades familiares. A empresa familiar deve ser gerida e administrada da melhor forma possível, tal como referimos no prólogo, mas esta “melhor forma possível” de gerir o seu negócio nada tem a ver com a “gestão” da sua família; as prioridades devem ser estabelecidas pela empresa e pelas suas necessidades – o contrário seria o caminho certo para o fracasso, acredite.

1. Em que consiste a administração da empresa?

Fundamentalmente, a administração da empresa consiste em tomar decisões e executar tarefas para alcançar os objectivos previamente definidos. Temos trabalhadores que apenas desempenham certas tarefas, gestores que apenas tomam decisões e quadros intermédios que participam num cenário comum.

A administração será positiva se o trabalho conjunto de toda a organização permitir, de forma eficiente, alcançar os objectivos empresariais a todos os níveis, desde os mais estratégicos (chegar com o nosso produto ao mercado espanhol, alcançar uma quota de mercado superior à concorrência, melhorar em 10% os meus lucros relativamente ao ano passado...) até aos mais operativos (contratar pessoal para a nova delegação, resolver dentro do prazo os problemas que me sejam colocados relativamente à nova linha de produção, reduzir

o meu nível de devoluções em 2%, vender na minha área mais 4000 unidades...).

Figura 1: A Administração da Empresa



A empresa é uma organização complexa que tem uma razão de ser, um objectivo global, que alcançaremos mediante a consecução de objectivos menores. A correcta execução das tarefas atribuídas a cada membro permitirá alcançar os objectivos individuais de cada um dos trabalhadores da organização, e será o conjunto de todos que levará ao êxito ou fracasso da empresa.

Se o que a empresa precisa é de trabalhadores que desempenhem de forma eficaz as suas tarefas, torna-se evidente que o vínculo familiar de cada profissional não tem relevância (interessa-me que o contabilista faça registos sem erros, e poder confiar nos balancetes, não que a minha irmã esteja contente por termos arranjado um emprego para o filho...).

Ninguém, apenas por ser da família, tem direito a um posto de trabalho

na empresa; um empregado de qualquer nível, se for da família, deve ser tão válido como qualquer outro fora da família, e deverá esforçar-se tanto como todos os outros. Se assim não for, a empresa estará à disposição da família, o que, infelizmente, em variadas situações, tem influência directa no seu fracasso.

Para quem tiver dúvidas sobre a validade desta abordagem (no Capítulo 3 trataremos da problemática do acesso dos membros da família à empresa), vejamos a empresa a partir de fora, do ponto de vista dos clientes, que são quem a faz crescer e prosperar, ou quem a arruina. Alguma vez, enquanto comprava uma peça de roupa, colocou-se questões como: “realmente, não me fica muito bem mas como o funcionário é primo do dono vou comprar”, ou “... acaba de ser indelicado, mas, como é o dono, compro na mesma”, ou “na verdade, gosto desta camisola mas como a funcionária (por sinal muito educada) não é familiar dos donos, não compro”? Ou quem já se viu em situações como “vou fazer mais cinco quilómetros para ir encher o depósito numa bomba onde trabalha o sobrinho do dono, na bomba de gasolina que tenho mais perto de casa não trabalha ninguém da família do dono”, ou “preciso deste pacote de arroz e o preço é bom, mas como o filho da dona trabalha noutra supermercado não vou levar...”?

Na verdade, poderíamos continuar com uma série de exemplos de “ilusões” empresariais, situações que na realidade não ocorrem. Os nossos clientes compram-nos uma camisola porque temos uma boa oferta, um preço competitivo, temos pessoal profissional que sabe fazer o seu trabalho, porque não há mais lojas na zona, ou porque temos a distribuição exclusiva duma marca que acabou de ficar na moda graças a uma série televisiva... Nenhum cliente entra na empresa e pede a árvore genealógica dos funcionários. “A visão completa do negócio – diz Peter Drucker – do ponto de vista dos resultados é a visão do ponto de vista dos clientes”⁴.

⁴ Trout, J. (2000): *El poder de lo simple*, Ed. Internacional R. Perla e R.G. del Rio, McGraw Hill, Madrid, pág. 123.

A empresa familiar nasce do esforço pessoal do seu fundador. É o empreendedor quem, vencendo as enormes dificuldades que implica seguir em frente com um projecto empresarial, arriscando em muitas ocasiões o património pessoal – seu e da família –, consegue tornar o sonho em realidade, concretizar uma visão. Da mesma forma que, quando ajudamos os nossos filhos a crescer, fazemo-lo tentando transmitir valores, formas de se comportar, de pensar, de sentir; o empreendedor proporciona à sua empresa uma vivência, um carácter pessoal, um reflexo da sua maneira de ser. Mas os filhos crescem e a empresa também. Torna-se grande, forte... e independente. Cria os seus próprios órgãos de direcção, toma as suas decisões, o espírito do empreendedor permanece, mas talvez já não prevaleça.

Na empresa familiar, a família pode significar o elo de ligação com o espírito original. Mais, tem obrigatoriamente de sê-lo. O processo de sucessão tem de garantir a continuidade do carácter do empreendedor, o que apenas será possível se a família funcionar como garante do mesmo. Então, será necessário articular as pautas e órgãos de gestão que permitam à família actuar de forma unida e dedicada, defendendo sempre os interesses da empresa. Assim, estará também a defender os seus próprios interesses.

“O livro ‘Eu não vendi. Não o façam vocês. Empresa familiar e sucessão’ está muito bem organizado, é claro e fácil de ler e será sem dúvida útil para gestores de empresas familiares e para os representantes da família responsáveis por escolher executivos e fazer o desafio à gestão”

Belmiro de Azevedo

ISBN 978-972-788-218-2

