

SUCCESSÃO EM PMEs DA FILEIRA DO CALÇADO

Um dos
maiores
desafios que
enfrentam
as empresas
familiares



O DESAFIO DA SUCESSÃO

+ 90%

Empresas na EU são PME e a maioria delas é baseada na família.

ANUALMENTE, NA UE

+ 700.000

Empresas passam por processos de sucessão.

PRÓXIMOS **10 anos**

1/3 dos líderes de empresas familiares abandonarão os seus negócios - no seu todo estarão em jogo 2,8 Milhões de empregos.

50%

Empresas familiares chegam à 2ª geração e menos de 20% chegam à 3ª geração.

10%

Empresários têm um plano de sucessão.

83%

Sucessores são selecionados na família, o que pode não ser sempre a melhor opção.

PORQUÊ FALAR DA SUCESSÃO

A sucessão empresarial em PME's de natureza familiar é um dos problemas estratégicos mais relevantes que as empresas enfrentam.

Na fileira do calçado nacional é possível identificar vários casos de sucesso de transferência da gestão da empresa da primeira para a segunda geração, na maior parte dos casos uma transferência de gestão de pai ou mãe para descendente(s) direto(s).

Os dados estatísticos ao nível Europeu mostram que apenas 50% das empresas familiares chegam à 2ª geração e menos de 20% chegam à 3ª geração.

Uma das razões principais apontadas para esta situação é o facto de a sucessão ser encarada, frequentemente, como um evento que se resolverá naturalmente sem que seja necessário planear e desenvolver um processo estratégico para este fim.

Um segundo argumento é o de pensar que ainda não chegou o momento certo para iniciar um processo de sucessão. Mas, a partir do momento em que as pessoas começam a pensar em sucessão, ainda são necessários 5 a 10 anos para planear um processo de sucessão. Portanto, é bom iniciar o processo de sucessão antes que o proprietário tenha atingido a idade de 55 anos. Aproveite o tempo para planear a sucessão, pois a taxa de sucesso da sucessão aumenta com a duração da fase de planeamento.

O planeamento da sucessão em si leva tempo, mas o sucessor também precisa de tempo para se preparar para a nova posição. Outra razão para começar a tempo é que a geração mais jovem deseja ter uma perspetiva clara do seu futuro dentro da empresa. Idealmente, o sucessor começa a assumir responsabilidades a partir dos 35 anos e, aos 40 anos, a transferência de propriedade deve ser legalmente completa. Isto não significa que a nova geração seja completamente independente da anterior geração e que o antigo CEO deva abandonar o navio. O antigo CEO ainda pode desempenhar um papel importante ao aconselhar e apoiar a nova gestão da empresa.

Procurar o apoio de consultoria especializada externa, dada a complexidade e sensibilidade do processo de sucessão, pode ser essencial para desencadear ações planeadas e consistentes em que as diferentes partes interessadas estão verdadeiramente envolvidas.



COMO PLANEAR A SUCESSÃO

A variedade de negócios e contextos torna cada sucessão diferente e, portanto, cada um precisa de uma abordagem única.

Há **cinco etapas** que todos os negócios devem tomar na preparação da sucessão. As cinco etapas podem funcionar como um guia para planejar a sucessão na sua empresa.

1.

ORIENTAR

Antes de planejar a sucessão, falar com o antecessor, possíveis sucessores, membros da família, proprietários, gerentes.

2.

INFORMAR

Neste processo complexo, é importante estar informado antes de tomar decisões cruciais.

Não hesite em envolver consultores externos.

3.

PREPARAR

Definir metas e visões claras e informar as partes interessadas sobre os diferentes aspetos e cenários.

4.

TRANSFERIR

Fazer ajustamentos financeiros, fiscais e jurídicos para transferir a propriedade.

Transferir (gradualmente) a gestão do negócio.

5.

ACOMPANHAR

Verificar se não há assuntos esquecidos que precisem de atenção. Avaliar o processo para ajustar e aprender com isso.

Avaliar o desempenho do negócio após a sucessão.

3 FATORES CRÍTICOS DA SUCESSÃO

- **Separação** dos interesses da família e dos negócios
- **Existência** de uma visão e planejamento estratégico a médio longo prazo
- **Preparação e formação** do sucessor antes do início efetivo de funções

10 ERROS A EVITAR

1.

Começar tarde demais

6.

Não gerir a confiança e o empreendedorismo com clareza

2.

Não estruturar o processo com base numa estratégia clara

7.

Descurar a gestão financeira

3.

Não gerir ou endereçar desadequadamente as emoções

8.

Não atender à estrutura jurídica e fiscal que pode estar desadequada

4.

Não incluir a orientação externa

9.

Não comunicar e transparecer claramente a nível interno o plano para a sucessão

5.

Não envolver e preparar suficientemente a próxima geração

10.

Esperar que a questão se resolva por si só

VANTAGENS DE UMA SUCESSÃO PLANEADA

Ajudar os empresários a distinguir aquilo que a empresa precisa do que a família pretende

Estreitamento de laços e relações entre todos os membros familiares

Organização empresarial com base na meritocracia

Novas perspectivas e experiências para lidar com situações quotidianas e extraordinárias

Redução de conflitos internos e/ou familiares

Novas fases de desenvolvimento empresarial agregadas numa visão e missão conjuntas

Alinhar pessoas e objetivos da empresa

Maior confiança na empresa por parte de todos os parceiros

Melhor preparação para eventos inesperados na economia, na família e na empresa

Previsão, prevenção ou diminuição de impactos negativos provenientes da mudança

Melhor capacidade de resposta e de continuidade da empresa e dos envolvidos no processo de sucessão

Maior responsabilização de todos

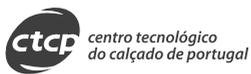
Aconselhamento, objetividade e independência quando realizada por consultores externo

Para mais informações contacte:

CENTRO TECNOLÓGICO DO CALÇADO DE PORTUGAL
Rua de Fundões - Devesa Velha, 3700-121 S. João da Madeira

T. 256 830 950 \ E. geral@ctcp.pt \ www.ctcp.pt

Rui Moreira \ rui.moreira@ctcp.pt
Organização e Gestão de Empresas



SALTO ALTO ctcp criativo - 2020

UNIO EUROPEIA



PORTUGAL
2020

CCDRN
COMISSÃO DE COOPERAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO NORTE

NORTE
2020

CTCPInova20