

Risco de Insolvência na Sucessão Empresarial



“Enfrentar a realidade num processo de autoconsciência é a etapa primeira e fundamental no caminho do sucesso pessoal e empresarial

Paulo Jorge Madeira
Professor Doutor no ISVOUGA
Management PhD

Sumário

INTRODUÇÃO

Contexto da sucessão empresarial

A realidade da sucessão em Portugal

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Declínio do desempenho organizacional e risco de falência/insolvência

Determinantes do desempenho organizacional

Desenvolvimento da crise organizacional

Momentos de revitalização do desempenho

Causas do declínio do desempenho organizacional

Padrão comum da empresa em declínio organizacional

Consequências disfuncionais do declínio organizacional

RISCO DE INSOLVÊNCIA NA SUCESSÃO

Risco de falência durante o processo de sucessão

GUIA DE ORIENTAÇÃO

Prevenir o declínio do desempenho organizacional

INTRODUÇÃO

Contexto da sucessão empresarial
A realidade da sucessão em Portugal



Contexto da sucessão empresarial

“A passagem do bastão da liderança do fundador-proprietário para o Sucessor que será um membro familiar ou um membro não familiar, isto é, um gestor profissional.



O processo de transmissão do negócio em empresas de cariz familiar tem sido apontado como **a fase mais crítica no ciclo de vida do negócio** deste tipo de empresas

É o princípio da continuidade sustentável do negócio que está em causa!

Contexto da sucessão empresarial

“ Na Europa aponta-se que:

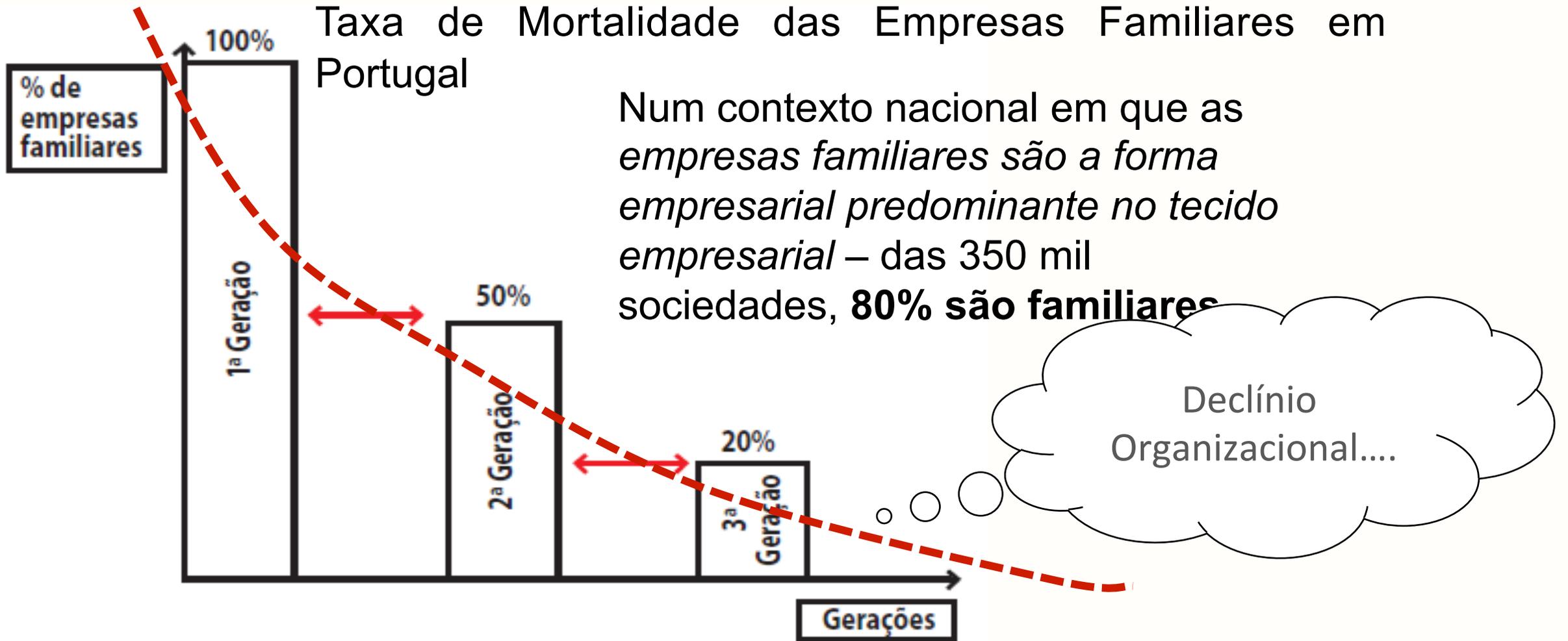
- 700.000 empresas passam de testemunho para a nova geração todos os anos;
- 2,8 milhões de pessoas e respetivos postos de trabalho estão envolvidos nestes processos

Estudos da Comissão Europeia (2001) apontam ainda para que aproximadamente

“ **30%** das empresas numa situação de transferência *estão à beira da falência* devido a uma má preparação da sucessão → **RISCO DE FALÊNCIA / INSOLVÊNCIA**

A realidade da sucessão em Portugal

Taxa de Mortalidade das Empresas Familiares em Portugal





DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Declínio do desempenho organizacional e risco de falência/
insolvência

Determinantes do desempenho organizacional

Desenvolvimento da crise organizacional

Momentos de revitalização do desempenho

Causas do declínio do desempenho organizacional

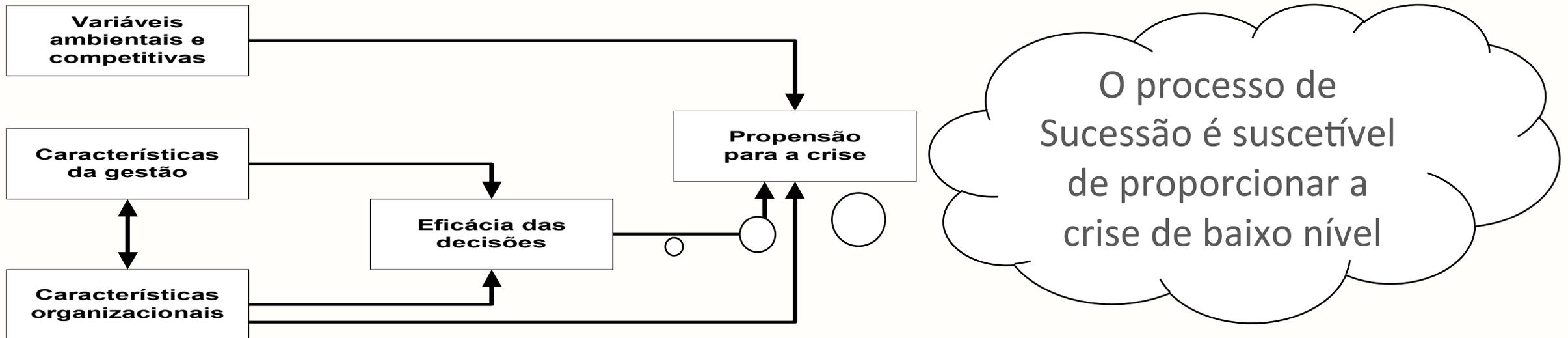
Padrão comum da empresa em declínio organizacional

Consequências disfuncionais do declínio organizacional

Declínio organizacional...Nenhuma empresa entra em Falência de um dia para outro

“O declínio é considerado pelos gestores como **uma crise de baixo nível** que nunca provoca ações corretivas até que a situação alcance o ponto que o lobo está à porta

“Todas as empresas têm um determinado **grau de suscetibilidade para a crise** –
“*The forces causing decline are present, to some degree, in all firms*” Slatter et al (2006, 53)



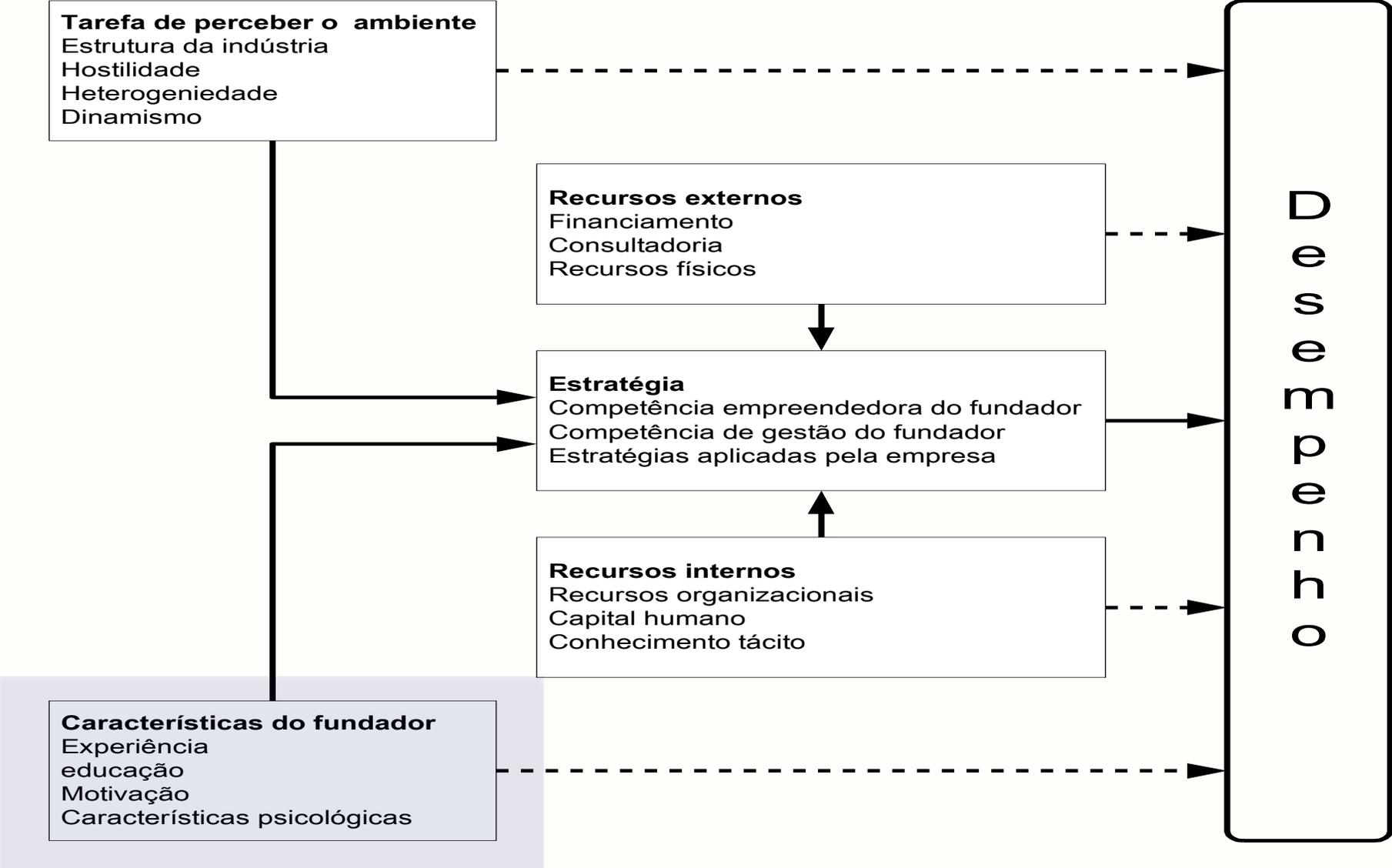
Declínio do desempenho organizacional

“Uma organização entra em estado de declínio quando **falha em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar, ou adaptar-se** às pressões externas e internas que ameaçam a sua sobrevivência no longo prazo.....

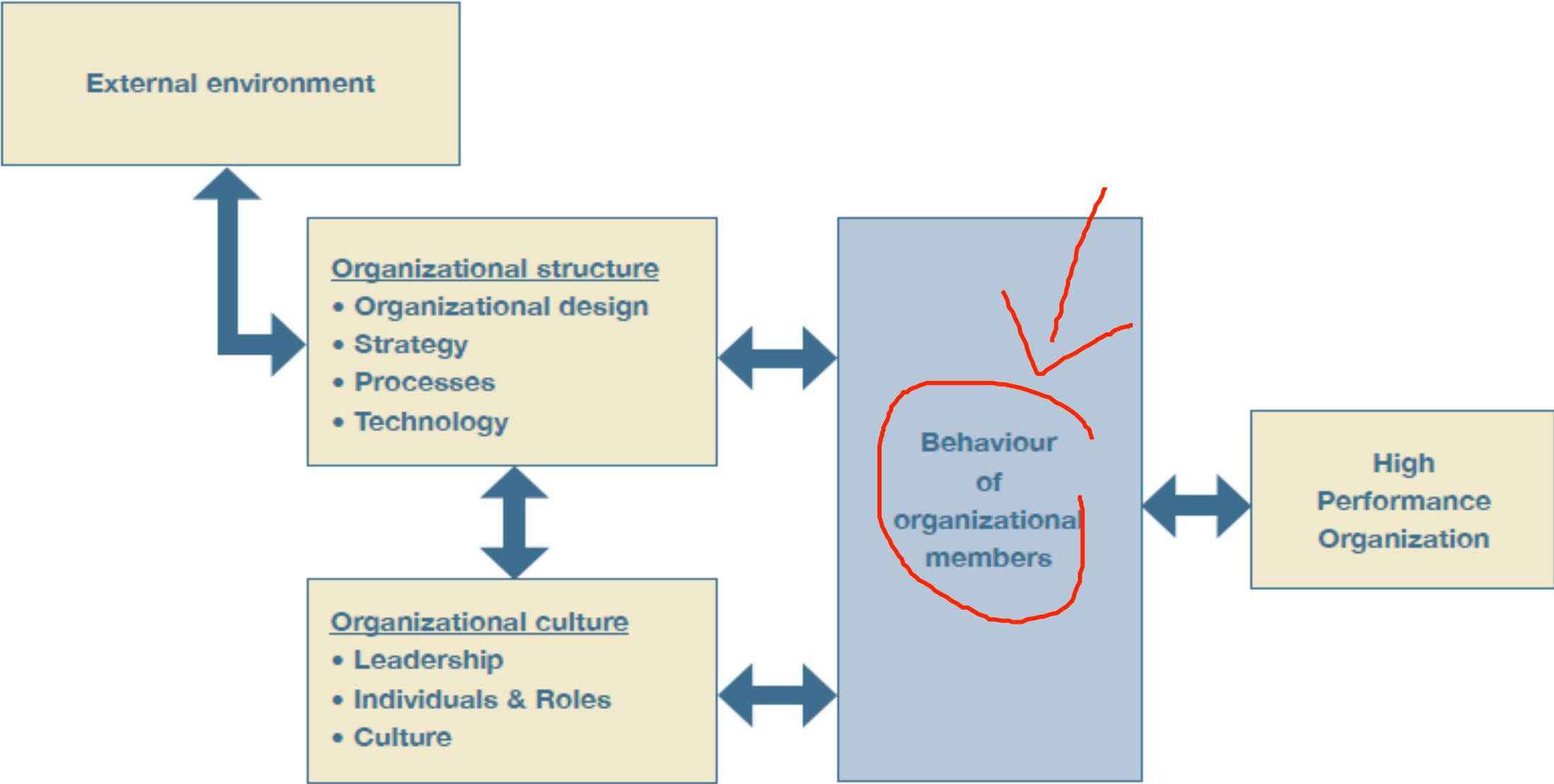
O declínio do desempenho organizacional **significa um incremento do risco de falência** empresarial do ponto de vista da gestão, que se traduz na lenta degradação durante vários anos consecutivos do desempenho organizacional....

“O declínio do desempenho pode não ameaçar no imediato viabilidade financeira da empresa, mas tem um sério impacto na **competitividade**, na **confiança do cliente** em relação à empresa e na **moral dos empregados**

Determinantes do desempenho organizacional



Determinantes do desempenho organizacional



In Wall , A. (2008). The Secret of High Performance Organizations

Determinantes do desempenho organizacional

“Existem 3 categorias de fatores que identificam o declínio do desempenho organizacional:

–Indicadores de resultados económico-financeiros (*lagging performance Indicators*)

meras expressões históricas do desempenho desenvolvidas em Relatórios de Gestão de Contas: volume de negócios, margens, resultados, indicadores de rendibilidade e equilíbrio financeiro e estrutura financeira...

–Os primeiros sinais de alerta - *Early warning signals* – **KPI - os sintomas**

expressões colaterais do desempenho traduzidas em indicadores de ação - *leading performance indicators* - e podem ainda ser medidas objetivamente: nível de satisfação dos clientes, nível de inovação, número de novos produtos introduzidos, custos unitários das atividades,...

Determinantes do desempenho organizacional

–Determinantes do desempenho – *drivers of performance* – **as causas**

Estes são as ***reais causas da motivação do desempenho dos gestores e da organização*** escondidas dentro da vida emocional da empresa. São geradores (+) ou bloqueadores do desempenho (-).

Quando se altera o determinante > altera o comportamento > altera o desempenho > altera a ação na linha da frente junto do cliente

Determinantes do desempenho organizacional

Leading Performance Drivers

Função Crítica	Geradores (+) / Bloqueadores (-) de Drivers of performance Balanço: Activos (Passivos)
GESTÃO DO DESEMPENHO	Visão do Futuro Definição de Metas Planos de Acção Comunicação dos Planos Compreender a Contribuição Pessoal Decisões Implementadas

GESTÃO DE TALENTO

GESTÃO DE TALENTO

Atração e Recrutamento

Desenvolvimento de liderança

Retenção

Outplacement

Desenvolvimento de Planos Individuais

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

CRESCIMENTO RENTÁVEL

Crescimento

Focalização num crescimento rentável

ORIENTAÇÃO CENTRADA NO CLIENTE

Comunicação com o cliente

Melhoria do serviço ao cliente

Experiência com o cliente

Conhecimento das necessidades do cliente

INOVAÇÃO

Incentivação da inovação

Determinação pela Inovação

Gerador/Bloqueador

Demonstração de Resultados: Ganhos (Perdas)

Perfil de Vitalidade do Negócio

> 30 sintomas negativos (blockers) => falta de vitalidade

Questões

- 1 Existe um rumo definido e claro a seguir pela empresa a médio o longo prazo (3-5 anos)
- 2 São estabelecidos objectivos «smart» e metas globais pelo menos anualmente:
- 3 São definidos planos de acção anuais atribuídos a responsáveis com responsabilidades
- 4 As nossas metas anuais são claras para os nossos empregados
- 5 A nossa contribuição pessoal é definida mensurada e reconhecida
- 6 A quase totalidade das decisões tomadas são implementadas nos prazos definidos

10 Nós conseguimos atrair e recrutar os melhores empregados da região

11 O desenvolvimento da liderança mediante formação externa ou interna é uma prática

12 Nós conseguimos estimular a retenção dos melhores empregados

13 Quando alguém é despedido asseguramos o apoio na obtenção de outro emprego

14 Desenvolvimos planos de progressão individual (pelo menos mediante mais respons

18 A empresa tem crescido em termos de volume de negócios e instalações nos últimos três

19 Quando ganhamos negócios o lucro tem sempre que ser assegurado em cada transacção

20 Utilizamos diversos meios de comunicação com o cliente para recolher informação: carta, pessoal, site e email

21 Possuímos um plano de melhoria constante do serviço ao cliente

22 Procuramos desenvolver actividades (workshops) em conjunto com os nossos clientes

23 Realizamos inquéritos e contactos pessoais para conhecer melhor as necessidades dos clientes

24 Estimulamos a melhoria contínua dos processos e produtos junto

25 A nossa agenda de trabalho semanal prevê tempo para pensar em formas de inovar e melhorar produtos e

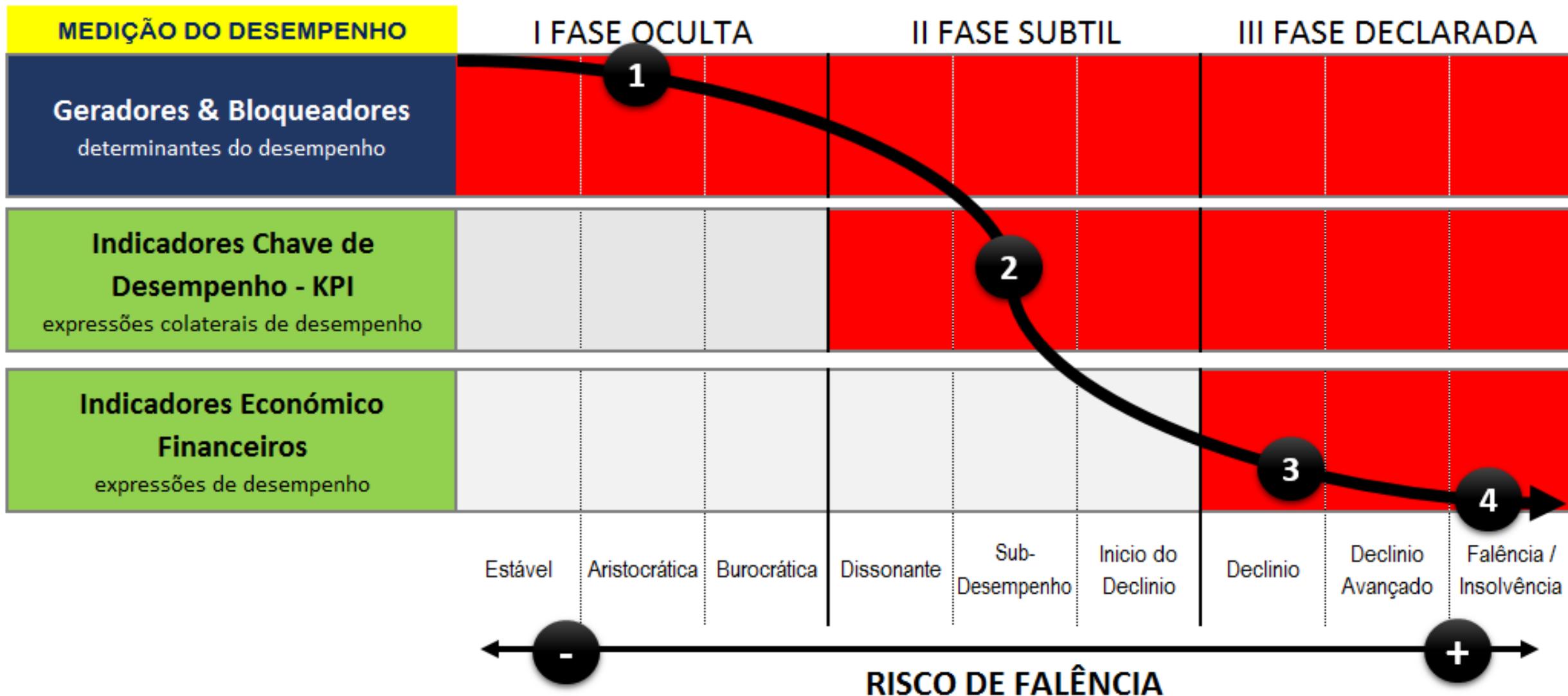
Determinantes do desempenho organizacional

Gerador/Bloqueador	Demonstração de Resultados: Ganhos (Perdas)
DETERMINAÇÃO ORGANIZACIONAL	Necessidade de consenso Determinação na busca da solução (<i>move to</i>) Determinação na busca da resolução (<i>move</i>) Confiança na Gestão Estabelecimento de metas Entusiasmo
RECONHECIMENTO DO TRABALHO	Comunicação de Refazer trabalho (<i>Re work</i>) Qualidade da avaliação do trabalho Apreciação e reconhecimento do trabalho
RESPONSABILIDADE	Responsabilidade paritaria Frequência da prestação de resultados Coação para cumprimento de prazos
ASSERTIVIDADE CORPORATIVA/ENERGIA	Assertividade dos gestores Entusiasmo dos gestores Competição entre os gestores
COMPROMETIMENTO DOS GESTORES	Comprometimento dos gestores Comprometimento em relação aos colegas Comprometimento em relação à empresa Comprometimento com o crescimento como
GRAU DE ABERTURA DA GESTÃO	Confiança dos funcionários nos Gestores Grau de <i>Empowerment</i>
ADAPTABILIDADE	Rapidez de adaptação Vontade de mudança Comprometimento com a Mudança Entusiasmo com a mudança Iniciação da mudança Velocidade de mudança Resistência à mudança

EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	Success Momentum Consistência de cronograma de actividades Centrada nos problemas Centrado no essencial que gera rendimento
COOPERAÇÃO / COMPETIÇÃO INTERNA	Cooperação entre os gestores Resolução de conflitos Desempenho de tarefas com sucesso () Agilidade organizacional Agradabilidade (<i>Agreeableness</i>) <i>Blame Fixing</i> Burocracia Camaradagem Auxílio mútuo entre colegas Comunicação vertical Comunicação horizontal Preocupação com os empregados Assumir riscos
AMBIENTE CRIATIVO	Criatividade - pessoa Criatividade - ambiente de trabalho Mudança cultural Conhecimento dos clientes
CENTRADO NO CLIENTE - Pessoas	Orientação para agradar os clientes Orientação dar qualidade aos clientes Orientação para prestar serviços aos
ORGANIZAÇÃO CENTRADA NO CLIENTE	Cumprimentos de prazos Propensão para a delegação Busca de eficiência das tarefas Segurança dos empregados Empreendedorismo Avaliação

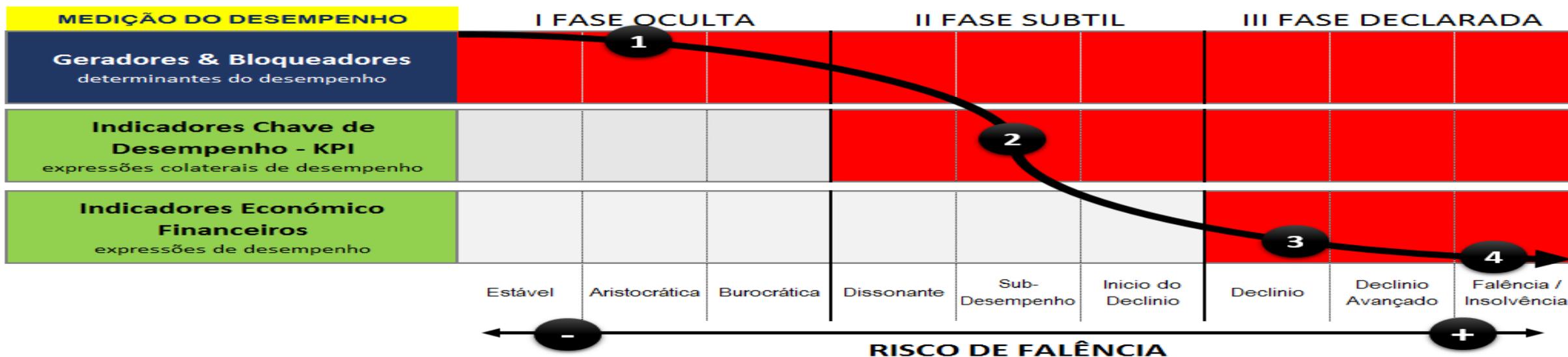
Desenvolvimento da crise organizacional

ETAPAS DO DECLÍNIO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL



Desenvolvimento da crise organizacional

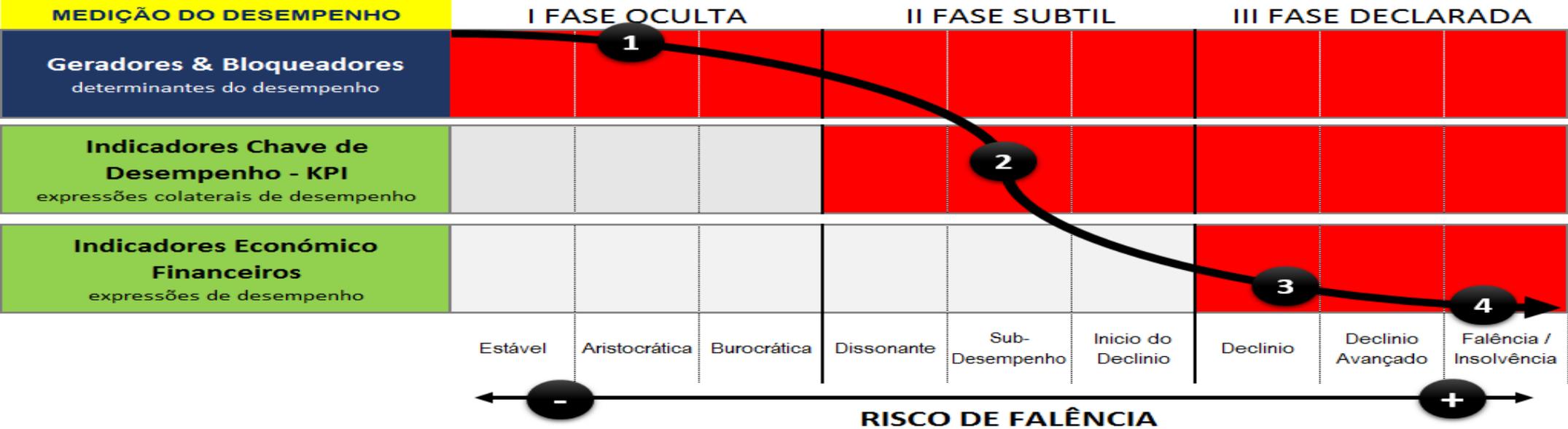
ETAPAS DO DECLÍNIO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL



FASE		Comportamento
I	Negação da crise	complacência – sinais completamente ignorados
II	Crise escondida	a crise é reconhecida à distância – acredita-se que desaparecerá não há necessidade de atuar
III	Início da desagregação da organização	algumas ações são tomadas mas a necessidade de agir é subestimada
III	Colapso Organizacional	Incapacidade de atuar

Momentos de revitalização do desempenho

ETAPAS DO DECLÍNIO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL



Revitalização Completa da Empresa

				Sucesso	Fracasso		
1	Fase I	Mudar os determinantes do desempenho	Custo Baixo, Compensação Elevada	Recuperação Preventiva <i>Preemptive Turnaround</i>	900	100	Visível apenas de dentro
2	Fase II	Mudar determinantes de desempenho + KPI's	Custo Elevado, Compensação Razoável	Revitalização do Negócio <i>Business Correction</i>	90	10	Visível de fora
3	Fase III	Mudar Tudo	Custo Muito Elevado, Sem Compensação	Recuperação Classic <i>Turnaround /Workout</i>	10	90	Visível a todos
4	Fase IV	Resgate do Negócio - <i>Business Rescue</i>	Custo Muito Elevado, Sem Compensação	Plano de Recuperação Judicial	10	900	Visível a todos

Causas do declínio do desempenho organizacional

- Comportamento e tomada de decisão do gestor que não se guia pelas “regras” da teoria clássica da gestão – vulgo **má gestão**. Esta fundamenta-se essencialmente em aspetos comportamentais (Bibeault, 1999):
 - **incompetência** - os problemas normalmente devem-se ao comportamento/personalidade das pessoas;
 - **visão estreita dos seus líderes** – muitas empresas promovem uma pessoa a uma posição de topo porque este teve sucesso numa área funcional estreita; e
 - **falta de disciplina** – passar o tempo a efetuar as coisas que gostam em vez de fazerem as coisas que deveriam ser feitas. Afetando os métodos de gestão e conseqüentemente a atuação estratégica.

Causas do declínio do desempenho organizacional

- **Regras de um só homem – autocracia**
- **Falta de profundidade na gestão** – consequência da autocracia
- **Problemas relacionais com a mudança na gestão** – consequência da autocracia
- **Gestão burocrática**
- **Equipa de gestão desequilibrada**
- **Uma função financeira fraca**
- **Um quadro de direção pouco participativo**

Causas do declínio do desempenho organizacional

Quando a gestão é fraca, facilmente se cometem erros, quer por omissão quer por decisões erradas, que conduzem ao declínio.

Os **erros vitais de omissão** podem-se manifestar sob a forma de:

- a) Fracasso em responder adequadamente às mudanças de mercado
- b) Controlo interno inadequado
- c) Falta de esforço de marketing
- d) Inércia organizacional

Os **erros vitais cometidos** podem ser classificados em:

- a) Excesso de expansão e diversificação
- b) “mania das vendas” e
- c) Uma política e gestão financeira desastrosa
- d) “Grandes Projetos”

Causas do declínio do desempenho organizacional

Quando a gestão é fraca, facilmente se cometem erros, quer por omissão quer por decisões erradas, que conduzem ao declínio.

Os **erros vitais de omissão** podem-se manifestar sob a forma de:

- a) Fracasso em responder adequadamente às mudanças de mercado
- b) Controlo interno inadequado
- c) Falta de esforço de marketing
- d) Inércia organizacional

Os **erros vitais cometidos** podem ser classificados em:

- a) Excesso de expansão e diversificação
- b) “mania das vendas” e
- c) Uma política e gestão financeira desastrosa
- d) “Grandes Projetos”

Padrão comum da empresa em declínio organizacional

- Falta de focalização no binómio produto/mercado;
- Produtos relativamente indiferenciados; e
- Uma estrutura de custos mais elevada que os seus principais concorrentes

Consequências disfuncionais do declínio organizacional

Atributos	Explicações
Centralização	A tomada de decisão é passada para um nível superior, a participação diminui, o controlo é enfatizado
Não existe planeamento de longo prazo	As crises e as necessidades de curto prazo conduzem o planeamento estratégico
Inovação truncada	Não existe experimentação, aversão ao risco e cepticismo acerca de actividades “ <i>non-core</i> ”
Bodes expiatórios	Os líderes queixam-se das ameaças e incertezas
Resistência à mudança	Conservadorismo e proteccionismo conduzem à rejeição de novas alternativas
Rotação de Pessoas	Os líderes mais competentes abandonam primeiro causando uma anemia na liderança
Nível de moral baixo	Poucas necessidades são satisfeitas e o fugir à “luta” é predominante
Abrandamento da actividade	Os recursos não afectados (v.g. novos projectos) são usados para encobrir despesas operacionais
Pluralismo fragmentado	Organização de grupos de interesse especiais que passam a ter mais voz activa
Perda de credibilidade	Os líderes perderam a confiança nos subordinados
Cortes sem critério	No sentido de minimizar o conflito conduz a tentar igualar os cortes uniformemente
Conflito	A competição pelo domínio do controlo predomina quando os recursos são escassos

RISCO DE INSOLVÊNCIA NA SUCESSÃO

Risco de falência durante o processo sucessão



Risco de falência durante o processo sucessão



Domínios dos desafios da sucessão empresarial

1. CONTEXTO DE NEGÓCIO

• PLANOS DE CONTINGÊNCIA

A maioria das empresas não possui prevenção de cenários – plano de contingência – para o processo de sucessão, sendo que é um assunto que nem tão pouco é considerado importante pela esmagadora maioria.

Risco de falência durante o processo sucessão

- PLANOS DE CONTINGÊNCIA



Processo de Sucessão	Risco de Falência Causa de Insolvência
• Plano de Contingência	<ul style="list-style-type: none">• Ausência de um rumo estratégico - Planeamento• Má Gestão (bloqueador de desempenho)

Risco de falência durante o processo sucessão

- DESCENTRALIZAÇÃO, COMUNICAÇÃO E PARTILHA

Continua a ser difícil para um “patrão” abdicar de um modelo de gestão centralizado, principalmente em questões importantes para o sucesso do negócio.

Processo de Sucessão	Risco de Falência Causa de Insolvência
• Descentralização, Comunicação e Partilha	• Incapacidade de delegação de autoridade • Regras de um homem só (bloqueador de desempenho)

Risco de falência durante o processo sucessão

- A SUCESSÃO – REFLEXOS NA VIABILIDADE DO NEGÓCIO

Grande parte (65%) dos responsáveis das organizações que participaram no Projeto promovido pela AEP sobre este tema de Sucessão nas Empresas, **não concorda que este processo coloque em causa a viabilidade do negócio**. Somente 11% dos inquiridos considera este aspeto

“

prioritário. Embora seja uma atribuição de prioridades relativa e não absoluta, não deixa de ser um valor pouco expressivo, podendo a realidade nacional ser de facto preocupante, já que **pode ser um indicador de que o tecido empresarial português está a gerir a curto prazo**, sem olhos postos no futuro, ou seja, na continuidade do negócio.

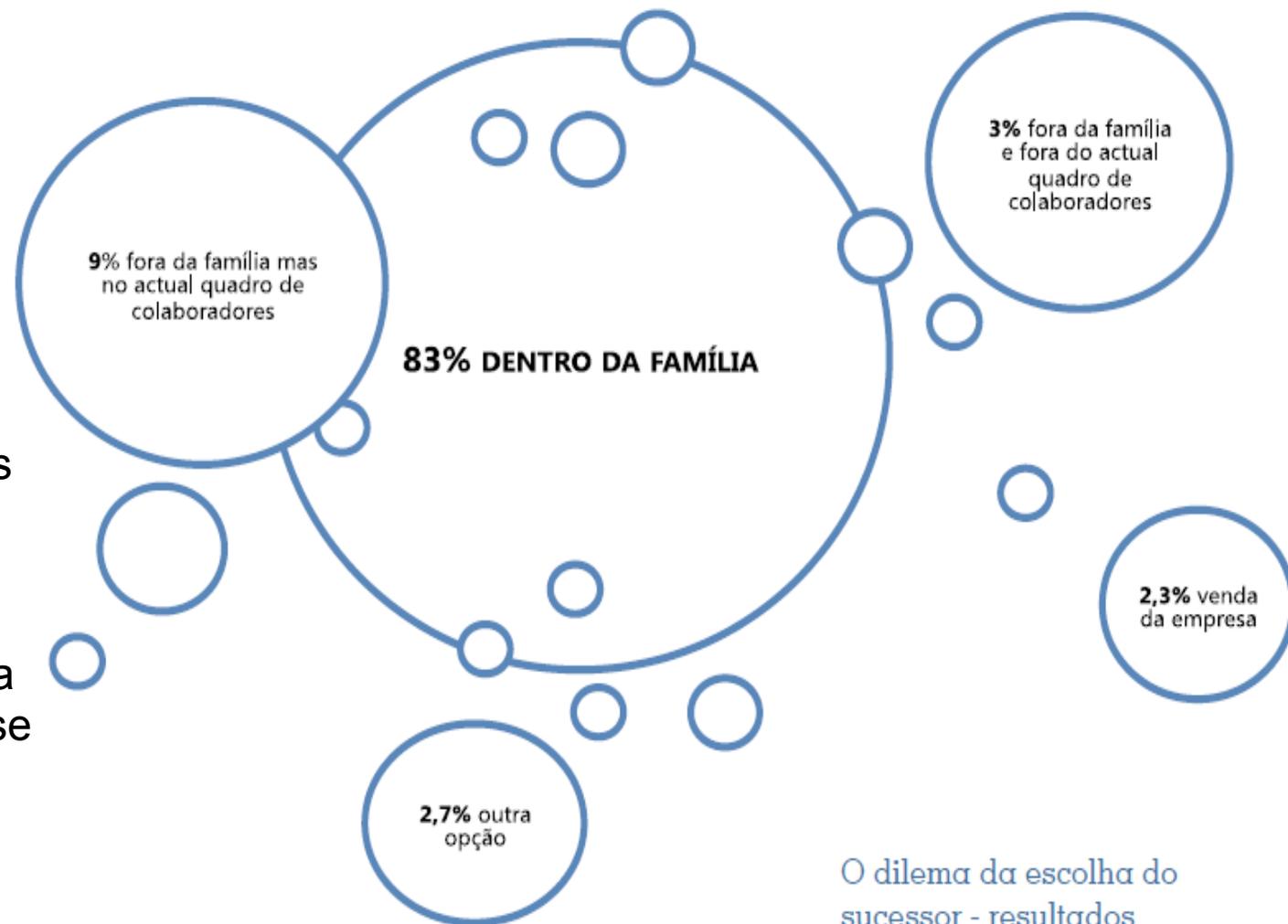
Processo de Sucessão	Risco de Falência Causa de Insolvência
<ul style="list-style-type: none">• A sucessão – reflexos na viabilidade do negócio	<ul style="list-style-type: none">• Continuidade sustentável do negócio• Má gestão - visão de curto prazo (bloqueador de desempenho)

Risco de falência durante o processo sucessão

2. CONTEXTO FAMÍLIA

- O DILEMA DA ESCOLHA DO SUCESSOR – DENTRO OU FORA DA FAMÍLIA

A presença de elementos externos à família nas empresas **pode conduzir à “profissionalização” da gestão e possibilitar que sejam desenvolvidos trabalhos e novos projetos** para os quais a empresa não teria capacidade de resposta se não tivesse elementos na equipa que reunissem determinado conjunto de competências.



NOTAS

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

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

Risco de falência durante o processo sucessão

2. CONTEXTO FAMÍLIA

O DILEMA DA ESCOLHA DO SUCESSOR – DENTRO OU FORA DA FAMÍLIA

Processo de Sucessão	Risco de Falência Causa de Insolvência
<ul style="list-style-type: none">• Sucessão da liderança	<ul style="list-style-type: none">• Modelo de gestão profissional menos profissional• Nepotismo (bloqueador de desempenho)

Risco de falência durante o processo sucessão

3. PROCESSO

- CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

O conhecimento do negócio é um recurso fundamental nas empresas e a sua eficaz utilização e gestão agregam valor aos produtos e serviços que as organizações oferecem aos mercados.

Processo de Sucessão	Risco de Falência Causa de Insolvência
• Conhecimento do Negócio	<ul style="list-style-type: none">• Risco de perda de conhecimento• Ausência de Gestão do Conhecimento (bloqueador de desempenho)

Risco de falência durante o processo sucessão

3. PROCESSO

- **RELAÇÃO FAMÍLIA/EMPRESA**

As empresas familiares possuem um conjunto de características únicas e com vantagens difíceis de reproduzir para outro tipo de organizações. No entanto, a existência de uma estreita ligação entre a atividade profissional e a vida familiar conduz a uma exigente **tarefa de gerir o equilíbrio entre a emoção e a razão.**

Processo de Sucessão	Risco de Falência Causa de Insolvência
<ul style="list-style-type: none">• Relação Família/Empresa	<ul style="list-style-type: none">• Negligenciar as apreciações objetivas sobre a atividade da empresa, não desenvolvendo rigorosos indicadores de gestão nem planos de crescimento e de liderança para os elementos da família• Má Gestão (bloqueador de desempenho)



GUIA DE ORIENTAÇÃO

Prevenir o declínio do desempenho organizacional

Prevenir o declínio do desempenho organizacional

- Desenvolver um **plano de negócio estratégico** que permita estabelecer prioridades, validar objetivos e converter atividades em resultados
- Implementar um **sistema BSC -> ABC -> ABM -> ABB**
- Pesquisar o mercado para **obter factos (e não opiniões)** que permitam elaborar um **plano de marketing** - comercial;
- Definir o binómio **mercado / produto de uma forma única** no intuito de criar e desenvolver um conjunto de capacidades que permitam obter uma significativa vantagem competitiva sustentável no segmento (*Inovação*)
- Elaborar as **demonstrações financeiras previsionais** oportuna e adequadamente
 - **Adequar as fontes de financiamento** aos objetivos e estratégia comercial
 - Proceder ao máximo **controlo de inventários** – se possível funcionar em “*just in time*”

Prevenir o declínio do desempenho organizacional

- Selecionar um **parceiro de negócio com experiência e conhecimentos** na área da contabilidade e da gestão, que sirva de consultor (interno ou externo)
- **Contratar apenas empregados bem qualificados** para as tarefas específicas da empresa – (**recrutar pessoas inovadoras**, permitir a oportunidade de evolução, definir regras claras e estabelecer um compensador sistema de avaliação do desempenho)
- **Escutar e procurar as ideias e conhecimentos dos colaboradores.** Mas a responsabilidade final das decisões é do empresário;
- Estabelecer **elevados padrões de qualidade (ISO 9000)**
- Promover um **Clima Organizacional** que permita desenvolver uma **Cultura Organizacional** de sucesso

Prevenir o declínio do desempenho organizacional

- **Cultura Organizacional** como um **forte e saudável Sistema Imunitário Organizacional**
1. Criar uma nova filosofia de **dinâmica corporativa** que incorpore crenças e valores:
 - Novas ideias e formas de fazer as coisas
 - Aceitar a mudança como uma constante
 - A vontade de aceitar o fracasso como resultado
 2. Criar um **fluxo livre de energia interna - qi (*)** :
 - Melhorar a produtividade mediante colaboradores enérgicos, envolvidos, participativos onde cada um tem um papel e cada ideia conta
 - Desenvolver uma forte Cultura Organizacional ***orientada para a ação***
 - Liderança espiritual – que liberte a energia dos colaboradores no sentido do sucesso

(*) Qi – Espírito humano, paixão e energia ; energia bioquímica e eletromagnética
Quanto mais elevado for o seu nível mais eficiente é o corpo, melhor se sente e mais utilizado será o talento na produção de resultados superiores.

Prevenir o declínio do desempenho organizacional

3. Visão Feedback Ação

4. Promover uma Comunicação Ativa

- Informal e não hierárquica
- Comunicação não verbal
- Comunicação frequente a todos os níveis

5. Cultivar uma Atitude Mental Positiva

- **Preparar a sucessão**
- Melhorar a imagem profissional
- Melhorar a atitude dos empregados
- Encorajar o descanso e lazer

Risco de Insolvência na Sucessão Empresarial



“Obrigado!”

Paulo Jorge Madeira
Professor Doutor no ISVOUGA
Management PhD