



Macolis // Leiria

Com naturalidade, tempo e regras cria-se uma sucessão de êxito

A história da sucessão na empresa Macolis é a prova de que os protocolos são importantes, mas também a naturalidade de todo o processo. Oficializada em abril de 2021, a passagem de competências para a segunda geração resulta de um longo processo de definição de linhas guia

CAROLINA SANTOS

Quando escreveu um livro autobiográfico, em 2020, Luiz Carreira referiu-se, entre muitos outros aspetos, à mudança e à importância de esta ser feita antecipadamente. E foi precisamente de forma antecipada e ponderada que aconteceu a sucessão na empresa Macolis, com sede em Leiria e filiais em Coimbra e França.

Adquirida em 1984, a Macolis passou da gerência entre irmãos à concentração do capital na família Carreira: uma separação acordada em 1996. Foi nesta altura que a empresa começou a dar passos cada vez maiores no mercado da climatização, adquirindo novas instalações na Boa Vista, onde se encontra atualmente, e projetando-se para o exterior, bem como explorando novas áreas de negócio. Hoje, a empresa conta com 63 colaboradores, um volume de negócios de 17,176 milhões de euros e as exporta-



“O que aconselho aos meus colegas empresários que estão a fazer a sucessão é dar com um sistema de acordo com a realidade”

Luiz Carreira
Fundador da Macolis

no seio da família Carreira, com a entrada dos filhos Bruno e Carla.

Apesar da sucessão ter sido feita oficialmente em abril deste ano, a criação do primeiro protocolo familiar para preparar a transferência de competências aconteceu há 10 anos, altura em que a família procurou um consultor para formular o documento. A segunda fase do processo decorreu este ano com a contratação de um consultor especializado em empresas familiares, de forma a consolidar toda a organização da Macolis.

Mas a participação de Carla e Bruno na empresa vai além do início de funções enquanto administradores. Eram ainda crianças, quando o pai os levava para as instalações da empresa, à época ainda na freguesia das Colmeias. Férias e tardes livres eram passadas naquele local.

Para Bruno, a Macolis funcionou como uma escola. Foi lá que >>>

ções representam 377.238 euros.

Mas é preciso recuar um pouco para perceber como é que o caminho da Macolis se foi traçando

cresceu profissionalmente, não tendo frequentado o ensino superior. Em 1997, começou a trabalhar no departamento de loja e armazém, depois nas encomendas e logística, até chegar à posição atual de membro do conselho de administração e presidente do departamento comercial.

Já Carla formou-se em Gestão enquanto trabalhava simultaneamente na empresa, começando por assumir a parte administrativa, de cobranças e contacto com os clientes. Mais tarde, em 1997, ocupou-se da parte financeira, da comunicação e imagem e,

posteriormente, do sistema de gestão de qualidade. Hoje, é, à semelhança do irmão, administradora e desempenha funções no departamento financeiro.

O percurso de ambos é revelador da naturalidade com que o processo se desenrolou: uma das chaves para o êxito da sucessão na opinião do pai e dos filhos. “Não fomos forçados a nada, as coisas aconteceram muito naturalmente”, diz Bruno, salientando que forçar a sucessão “é um erro que muitas vezes se comete”.

A outra chave para o sucesso é o protocolo, que é “fundamental



“O protocolo deve ser feito à medida da realidade da empresa e da família empresarial”

Carla Carreira

Administradora da Macolis e responsável pelo departamento financeiro

para as coisas correrem bem”, afirma Carla. “Em situações de maiores dúvidas sobre como atuar ou decidir, consultamos o documento. Sem dúvida que é um suporte muito importante para atuar pelo melhor”, sublinha.

Para Bruno, o protocolo da Macolis pode ser considerado “um caso de sucesso” a replicar por outras empresas. E na base deste resultado positivo, está o facto de o documento ter sido elaborado numa “boa altura, quando as pessoas se dão bem e não quando se começam a desentender”.

PUBLICIDADE

O SUCESSO ALCANÇA-SE, A FRESCURA VEM DO MAR!

Somos reconhecidos, nacional e internacionalmente, pelo pescado de excelência que colocamos diariamente no mercado. Distribuimos produtos com toda a qualidade e frescura, produzidos na nossa unidade de processamento, inovação e desenvolvimento de Valado dos Frades, onde aliamos matéria-prima de confiança à melhor tecnologia e grande conhecimento acumulado. É este o segredo do nosso sucesso!

NAZARÉ \ PENICHE \ LISBOA
T+351 262 550 030 • www.lsf-sa.pt

**LUIS SILVERIO
& FILHOS**
NAZARÉ • DESDE 1987



“Não fomos forçados a nada, as coisas aconteceram muito naturalmente. Forçar as pessoas é um erro que muitas vezes se comete”

Bruno Carreira

Administrador da Macolis e presidente do departamento comercial

Carla frisa ainda que “foram seis meses de revisão desse protocolo, em que debatemos tudo, pusemos todos os cenários e situações, num ambiente tranquilo e saudável, em 100% de acordo”, o que tornou tudo “mais fácil”.

DESAFIOS INERENTES

E como acontece em todos os negócios, a sucessão inclui desafios. No percurso dos Carreira, há duas fases marcantes na administração da segunda geração: a crise do mercado de construção civil, que “apanhou grande parte do nosso tempo como jovens gestores, com alguma falta de experiência” e a pandemia, indica Bruno. “Enquanto na crise andámos ali uma série de anos a saber que as coisas não eram fáceis, mas a procurar caminhos e a tentar manter a sustentabili-

dade, a situação da pandemia foi diferente”, completa.

Na experiência de Luiz Carreira, que já passou por três crises fortes, é importante “aproveitar as oportunidades que surgem nas crises” e “não confiar nem seguir os exemplos dos políticos, que infelizmente não ajudam os empresários, como deviam”.

No dia a dia, são também levantadas várias questões e, por vezes, as visões e os caminhos escolhidos para alcançar um objetivo diferem da primeira para a segunda geração. Mas, defende Carla, “mesmo que se faça diferente, o que importa é que o fim seja o mesmo. Há sempre um cunho próprio da segunda geração, mas nunca vai ser divergente, apenas diferente”.

Outro desafio frequente é separar a razão da emoção: tarefa impossível de concretizar na opinião da família, e que, de acordo com Bruno, implica criar dois eixos: a parte familiar e a profissional. Ou seja, “quando estamos a representar a empresa temos de ser profissionais e quando estamos em família, temos de tentar desligar”.

“É um exercício interior que temos de fazer”, indica Carla, explicando que é fundamental “separar a razão da emoção para tomar as melhores decisões em prol dos interesses da empresa”.

Neste processo, além do papel crucial do conselho de família, onde Luiz, Deolinda, Bruno e Carla discutem as decisões, a

»»»

panidor

Ultracongelados
são
sempre frescos!

27 anos a
reproduzir métodos
artesanais utilizando
tecnologia de ponta!

www.panidor.pt



»»» administração conta com uma equipa de primeira linha “para dar apoio à gestão”: vertente integrada no plano estratégico da empresa, que ditou até ao momento a dispensabilidade de uma comunicação formal da sucessão.

“As pessoas vão sentido e percebendo a reorganização de serviços, a maior responsabilidade que eu e o Bruno vamos adquirindo na Macolis. Nunca foi preciso nenhuma comunicação interna ou externa, nem sentimos essa necessidade”, explica Carla.

Atualmente, Luiz desempenha funções na Macolis, assim como a esposa Deolinda, que gosta de se ocupar da gestão da tesoura-

ria, mas o objetivo é dar espaço aos filhos. “Quando sentir que estou a incomodar, afasto-me. Estarei na empresa enquanto for útil”, adianta Luiz.

E se é com grande felicidade que os pais veem os filhos assegurar o negócio, ver os netos a trabalhar na Macolis é um desejo que gostavam que fosse cumprido.

A entrada da terceira geração está já pensada na última revisão do protocolo e a naturalidade do processo é novamente uma das condições principais. A somar a essa está a obrigatoriedade de ter uma experiência fora da empresa antes de a integrar: aspeto que para Carla constituiu uma “grande lacuna” no seu percurso.

