

# Sucessão familiar

**Guia Prático**

**Fevereiro de 2026**

# Índice

1

---

Introdução

2

---

Benefícios para a empresa

3

---

Boas práticas

4

---

Passos para implementação

5

---

Indicadores e métricas

6

---

Referências e recursos

## Novo Rumo a Norte: Rumo à Sustentabilidade

- ▶ O presente guia prático surge no âmbito do projeto **Novo Rumo a Norte: Rumo à Sustentabilidade**, promovido pela **Associação Empresarial de Portugal (AEP)**, com o apoio da Shiftify.
- ▶ Este projeto incide sobre o **desenvolvimento do ecossistema das PME da Região Norte de Portugal**, visando sensibilizar, capacitar e demonstrar a estas empresas como superar os desafios presentes e futuros relacionados com os tópicos **ESG** (Environmental, Social and Governance) e tornar possível a melhoria do seu desempenho através da **adoção de boas práticas apoiadas por ferramentas e conhecimento adequados**. Pretende-se ainda fomentar o conhecimento sobre finanças sustentáveis e o reconhecimento do valor dos investimentos em ESG, com vista à promoção de maiores **eficiências operacionais** e contribuição para a **sustentabilidade financeira e operacional** do tecido empresarial da região.

## Sucessão familiar

- ▶ Este guia prático aborda o tema da Sucessão Familiar como um elemento central da boa governança das PME da Região Norte. Baseia-se em **referências internacionais reconhecidas** — como o IFC, a OCDE, a Comissão Europeia e plataformas especializadas em empresas familiares — que destacam a sucessão como um processo estruturado, contínuo e determinante para a continuidade do negócio.
- ▶ O guia procura apoiar as empresas na **preparação da transição geracional**, promovendo práticas eficazes de transmissão de liderança, propriedade e conhecimento, bem como mecanismos de prevenção de conflitos e reforço da resiliência organizacional. Ao integrar princípios de governança, profissionalização e planeamento estratégico, este guia oferece orientações práticas para **assegurar a continuidade, a estabilidade e a competitividade das empresas familiares** num contexto económico cada vez mais exigente.

# O que é a Sucessão Familiar?



## Sucessão familiar

- ▶ Processo estruturado de **transferência de liderança, propriedade e/ou controlo de uma empresa familiar para a próxima geração** (ou para gestores externos), com regras de governação que asseguram continuidade, transparência e prestação de contas.
- ▶ Existem quatro vias de sucessão familiar: família → família; família → gestor externo; gestor externo → gestor externo; gestor externo → família)<sup>1</sup>.

## Relevância para as PME da região Norte

1

- ▶ A Região Norte caracteriza-se por um tecido empresarial profundamente marcado pela presença de PME familiares, que constituem a base da vitalidade económica local. Muitas destas empresas nasceram como **negócios familiares** e continuam hoje a ser lideradas por fundadores ou por membros de gerações seguintes, mantendo estruturas organizacionais fortemente dependentes da **continuidade de laços familiares** e de **relações de confiança construídas ao longo do tempo**.

2

- ▶ Os setores tradicionais — e.g. têxtil, vestuário, calçado, mobiliário e metalomecânica — têm raízes particularmente fortes na região. A indústria têxtil, por exemplo, encontra-se amplamente concentrada no Norte e reúne um **conjunto vasto de PME com forte tradição familiar, muitas destas empresas com décadas de história e profundamente enraizadas nas comunidades locais**. Estas empresas guardam um **know-how especializado** e **relações de proximidade com fornecedores, clientes e colaboradores**, que dificilmente se reproduzem sem uma transição geracional bem preparada.

3

- ▶ A economia regional é fortemente orientada para a exportação, com a indústria transformadora a assumir um papel determinante no posicionamento internacional do Norte. Nesse contexto, **a estabilidade das PME familiares é essencial**, dado que são estas empresas que asseguram grande parte do emprego, capacidade produtiva e cadeias de valor que **sustentam a competitividade regional**. **Uma sucessão mal estruturada poderá fragilizar setores inteiros**, sobretudo em territórios nos quais a indústria tem um peso económico dominante e a continuidade das empresas depende fortemente da **preservação do conhecimento acumulado** pelos líderes familiares.

## Enquadramento legal e regulamentar



- ▶ **Código das Sociedades Comerciais (CSC)**: permite limitar/condicionar a transmissão de quota por morte, impondo amortização, aquisição pela sociedade/sócio/terceiro, e fixando prazos (90 dias).



- ▶ **Regulamento (UE) 650/2012**: determina que a sucessão é regida pela lei do país no qual o falecido habitava habitualmente, salvo se este tiver optado por aplicar a lei da sua nacionalidade. Adicionalmente, garante que decisões sucessórias são reconhecidas noutros países da União Europeia e disponibiliza a Certidão Sucessória Europeia, que facilita o processo de provar quem é herdeiro ou representante da sucessão.

1. Este *framework* é utilizado pela McKinsey, que mapeia quatro vias de sucessão, incluindo transições para líderes externos quando não existe um familiar preparado, disponível ou adequado.

# Vantagens competitivas diretas e indiretas

1 Continuidade estratégica e estabilidade da liderança

2 Preservação do *know-how* e da identidade empresarial

3 Redução de conflitos familiares e organizacionais

4 Maior confiança de colaboradores, parceiros e clientes

5 Melhoria da performance organizacional no pós transição

6 Atração e retenção de talento qualificado

7 Redução de riscos legais, fiscais e operacionais

8 Maior capacidade de adaptação e inovação intergeracional

## Exemplos de impacto positivo

► Uma sucessão planeada assegura que **a visão, os valores e o rumo estratégico da empresa são mantidos de forma previsível e sem ruturas**, evitando que a saída do fundador provoque paragens ou perda de orientação.

► Empresas familiares dependem de **conhecimento acumulado ao longo de décadas** - a sucessão estruturada garante transferência gradual deste conhecimento, mantendo cultura, métodos e relações essenciais.

► Processos formais (política de sucessão, critérios de mérito, protocolos familiares) **reduzem ambiguidades, expectativas desalinhadas e tensões entre membros da família e equipa de gestão**.

► Quando existe **clareza sobre quem assume a liderança**, aumenta a confiança dentro da organização e nas relações externas, reforçando **estabilidade comercial e continuidade contratual**.









► Transições bem preparadas geram **líderes mais capacitados, com maior profissionalização da gestão**, o que aporta renovação estratégica e melhor execução.

► Estruturas de governança claras, liderança previsível e ambiente profissionalizado tornam a empresa **mais apelativa para reter colaboradores chave e atrair novos talentos**.

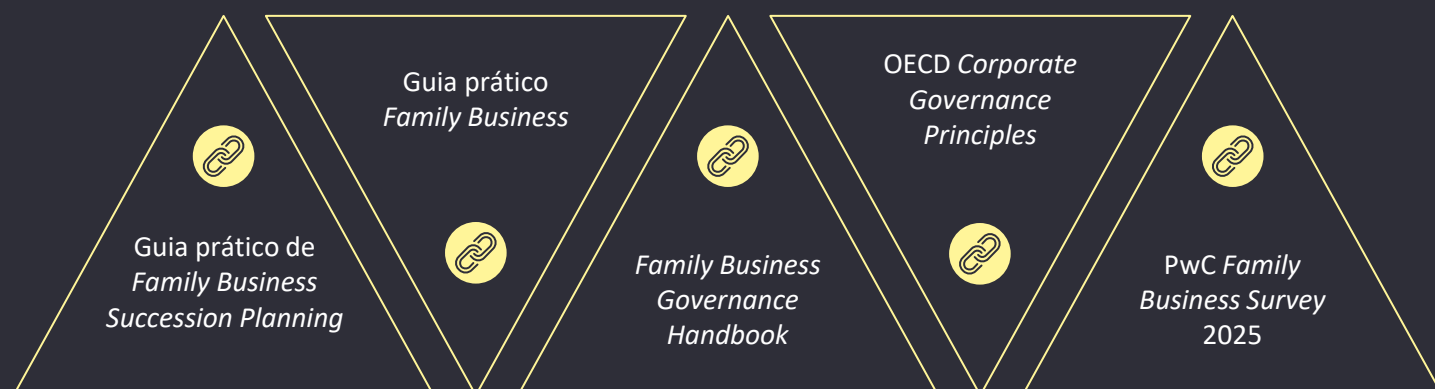
► O planeamento sucessório permite **antecipar questões legais (estatutos, transmissão de quotas), fiscais, operacionais e financeiras**, diminuindo incertezas e evitando decisões de emergência.

► Novas gerações trazem **competências modernas, literacia digital e visão renovada**; quando integradas de forma estruturada, reforçam **competitividade, inovação e orientação estratégica para o futuro**.

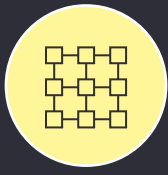
# Práticas recomendadas por standards internacionais

- 
 ▶ **Política de sucessão (documentada, aprovada pelo conselho):** critérios de elegibilidade do sucessor, cronograma, alternativas (vias de sucessão) e plano de contingência.
- 
 ▶ Governança dupla (empresa e família):
  - 
**Empresa:** conselho com independentes; comissão de nomeações e avaliação do CEO/sucessor.
  - 
**Família:** conselho de família e constituição/protocolo familiar (que aborde valores, emprego, dividendos, conflitos).
- 
 ▶ **Mérito e preparação:** avaliações objetivas de competências, *readiness assessment*, plano de desenvolvimento (rotações/mentoring) e revisões periódicas.
- 
 ▶ **Conversas regulares e transparentes:** iniciar antecipadamente a sucessão (5–10 anos antes), separar liderança de propriedade e medidas para envolver NextGen (e.g. “*family business days*”).
- 
 ▶ **Comunicação e disclosure:** publicar política resumida no website ou em relatório; aplicar *comply or explain* dos códigos de governança portugueses como inspiração.
- 
 ▶ **Conformidade legal/fiscal:** alinhar estatutos (conforme o CSC), acordos parassociais e planeamento civil/fiscal, sobretudo em contextos transfronteiriços (Reg. 650/2012).

## Ferramentas ou metodologias úteis



# Sugestão de ações práticas e progressivas



Área



Ações

Diagnóstico e riscos

- ▶ Mapear funções críticas, potenciais sucessores (familiares/gestores externos), cláusulas estatutárias e riscos fiscais.
- ▶ Definir claramente: quem é proprietário, quem é gestor, quem participa apenas como membro da família.

Política de sucessão

- ▶ Definir critérios, cronograma, fóruns estruturados de diálogo familiar (com mediação externa em caso de divergência e regras para resolução de conflitos) e protocolos familiares.
- ▶ Criar política formal de entrada e saída de familiares, remuneração alinhada com o mercado e avaliação independente de desempenho.
- ▶ Documentar e aprovar em conselho.
- ▶ Comunicar internamente.

Plano de contingência para eventos inesperados

- ▶ Além da sucessão planeada, definir sucessão de emergência (devido a morte/incapacidade súbita), nomear um líder interino, definir um protocolo de comunicação externa imediata e criar “key person risk assessment”.

Avaliação do sucessor

- ▶ Avaliação interna de competências, rotação por áreas, profits & losses real, mentoring externo, formação e gate reviews semestrais.
- ▶ Incluir avaliação externa do sucessor (avaliação independente), benchmark salarial, comparação com talento externo e avaliação 360º antes da nomeação final.

Ajustes legais e fiscais

- ▶ Rever estatutos/pactos (transmissão de quotas/ações; direitos de preferência; amortização), testamentos e partilhas em vida.
- ▶ Preparar um dossiê em linha com o Reg. 650/2012, se aplicável.

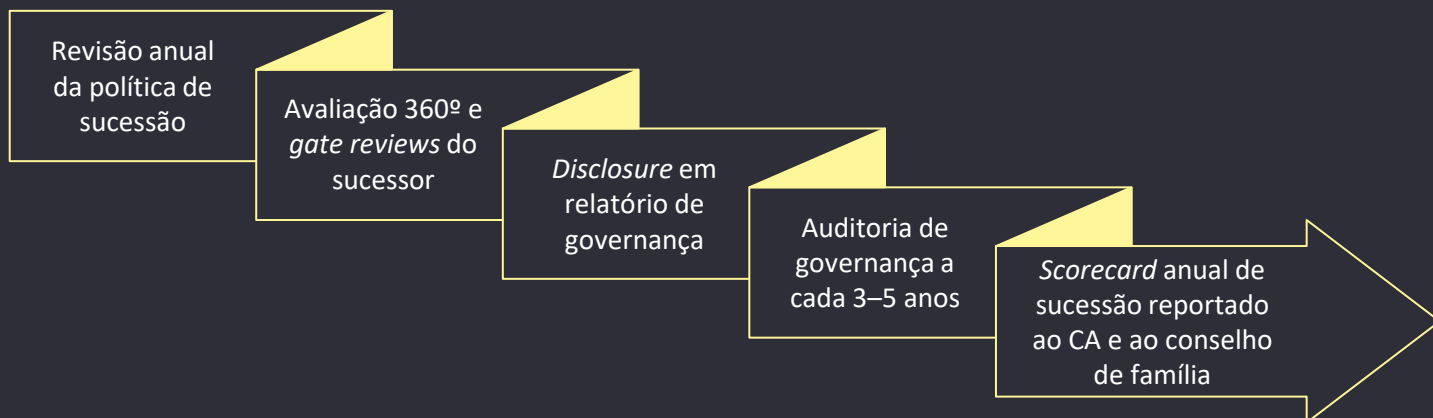
Comunicação e execução faseada

- ▶ Calendário de transição (co-liderança/“shadow period”).
- ▶ Q&A com equipas, bancos e clientes âncora.
- ▶ Monitorização de resultados e reporte anual dos progressos.

## Indicadores ESG relevantes



## Medição e acompanhamento do progresso



# Links úteis, documentos normativos e ferramentas digitais



OCDE - Corporate Governance



IFC — *Family Business Succession Planning: A Complete Guide*



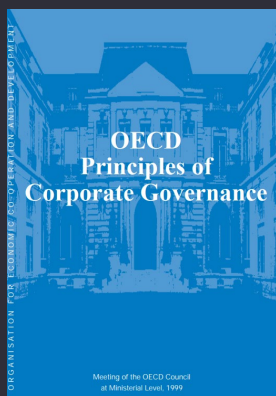
Quantum Planning - *Family Business Succession Planning: A Full Guide*



PwC — *Family Business Survey 2025*



McKinsey - *Passing the baton: Creating value through CEO succession at family businesses*



# Glossário

CA	Conselho de Administração
CSC	Código das Sociedades Comerciais
ESG	Environmental, Social and Governance
IFC	International Finance Corporation
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
Q&A	Questions and Answers ( <i>Perguntas e Respostas</i> )
UE	União Europeia



## Contactos

---

### AEP

+ 351 229 981 500  
aep@aeportugal.pt

---

### Shiftify

+351 929 034 062  
geral@shiftify.pt

---

### Projeto Novo Rumo a Norte

<https://www.novorumoanorte.pt/>  
novorumoanorte@aeportugal.pt

---