



**NOVO
RUMO A
NORTE**
RUMO À SUSTENTABILIDADE



SUCCESSÃO FAMILIAR

GUIA PRÁTICO



ÍNDICE

03 Introdução

06 Benefícios para a empresa

07 Boas práticas

08 Passos para implementação

09 Indicadores e métricas

10 Referências e recursos

INTRODUÇÃO

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 MPME 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 MPME 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.

INTRODUÇÃO

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**¹.

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.

INTRODUÇÃO

RELEVÂNCIA PARA AS MPME DA REGIÃO NORTE



A Região Norte caracteriza-se por um tecido empresarial profundamente marcado pela presença de MPME 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.



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 MPME 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.



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 MPME 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.

BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA

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.

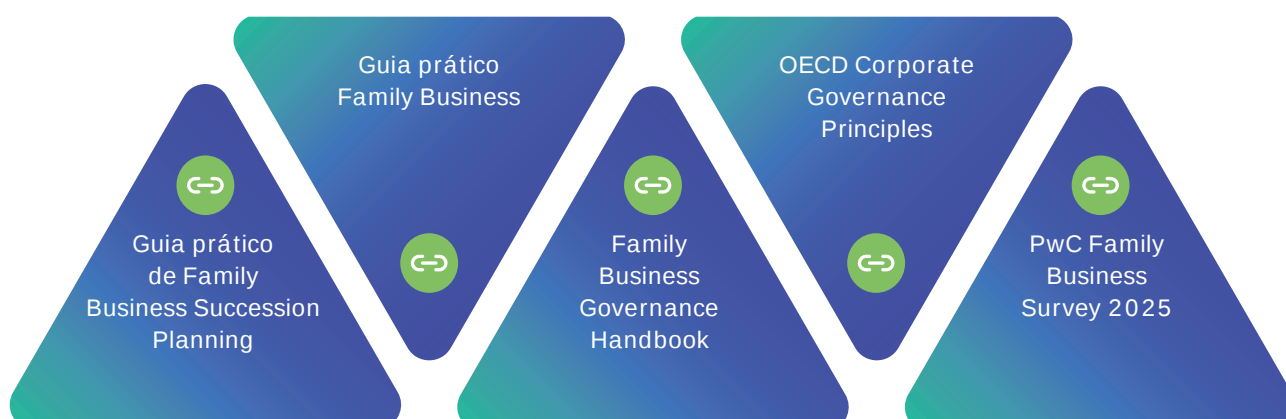
→ Novas gerações trazem competências modernas, literacia digital e visão renovada; quando integradas de forma estruturada, reforçam competitividade, inovação e orientação estratégica para o futuro.

BOAS PRÁTICAS

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



PASSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO

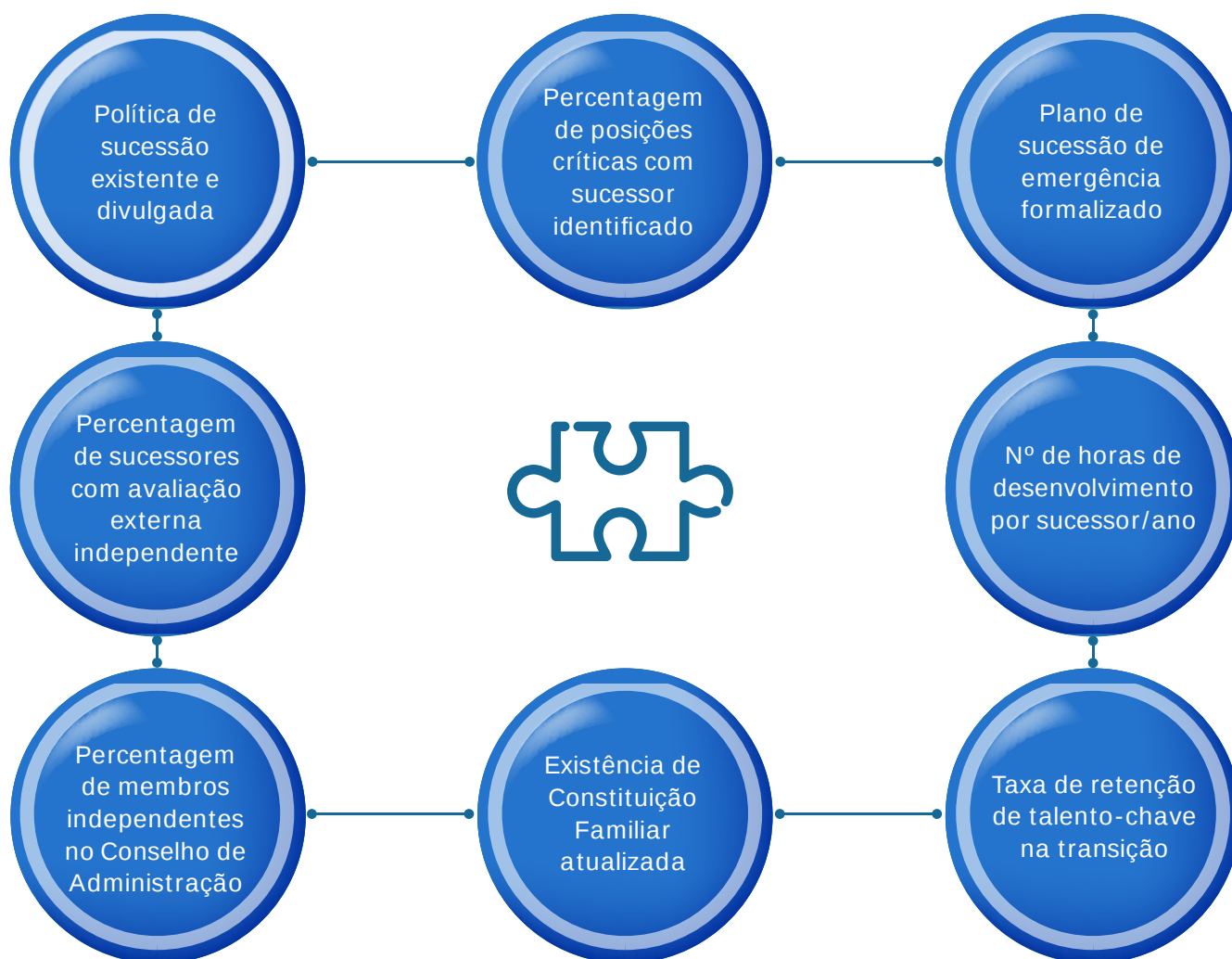
SUGESTÃO DE AÇÕES PRÁTICAS E PROGRESSIVAS



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 360° 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 E MÉTRICAS

INDICADORES ESG RELEVANTES



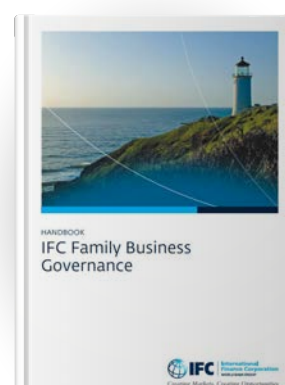
MEDIÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PROGRESSO



REFERÊNCIAS E RECURSOS

LINKS ÚTEIS, DOCUMENTOS NORMATIVOS E FERRAMENTAS DIGITAIS

-  **OCDE** – Corporate Governance
.....
-  **PwC** – Family Business Survey 2025
.....
-  **IFC** – Family Business Succession Planning:
A Complete Guide
.....
-  **Quantum Planning** – Family Business Succession Planning:
A Full Guide
.....
-  **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 (Perguntas e Respostas)
UE	União Europeia



**NOVO
RUMO A
NORTE**

RUMO À SUSTENTABILIDADE

CONTACTOS

Projeto Novo Rumo a Norte

www.novorumoanorte.pt

novorumoanorte@aeportugal.pt

AEP

+ 351 229 981 500

aep@aeportugal.pt

Shiftify

+351 929 034 062

geral@shiftify.pt