

Guia Prático **para** **a Sucessão** **nas Empresas** **Familiares**

Aplicação ao Setor do Calçado





PROPRIEDADE

APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

Rua Alves Redol, 372
4050-042 Porto

Tel 225 074 150

geral@apiccaps.pt
www.apiccaps.pt

DIRETOR

Presidente da APICCAPS

AUTOR DO ESTUDO

Luís Todo Bom

COORDENAÇÃO

Gabinete de Estudos da APICCAPS
Miguel Cadilhe

EDIÇÃO E CONCEÇÃO GRÁFICA

Gabinete de Comunicação da APICCAPS
Sofia Pádua

1.ª Edição, Julho de 2026



ÍNDICE

Mensagem do Presidente da APICCAPS	6-9
Mensagem do Luís Todo Bom	10-13
Introdução	14-17
1. O dilema das empresas familiares	18-23
2. O triângulo virtuoso da <i>performance</i>	24-31
3. O modelo organizativo das empresas familiares	32-37
4. A necessidade e opções de crescimento	38-43
5. O processo de sucessão e continuidade nas empresas familiares	44-49
6. Os desafios do setor do calçado	50-55
7. Um modelo customizado de sucessão para PME familiares do setor do calçado	56-61
8. Notas finais	62-65
Bibliografia	66-67
Anexo I – <i>Checklist</i> prática para preparação da sucessão	68-71

MENSAGEM DO PRESIDENTE DA APICCAPS

A história da indústria portuguesa de calçado e artigos de pele é, em grande medida, a história de empresas familiares que souberam crescer, inovar, internacionalizar-se e afirmar Portugal como uma origem de referência nos mercados internacionais. Preservar essa trajetória exige hoje uma atenção particular a um dos momentos mais sensíveis da vida empresarial: a sucessão geracional.

Num setor onde predominam empresas familiares, a sucessão constitui, por isso, um dos desafios estratégicos mais relevantes dos próximos anos. Não se trata apenas de substituir uma liderança, mas de assegurar a continuidade de projetos empresariais que representam décadas de conhecimento, inovação, internacionalização e criação de riqueza para o país.

A experiência demonstra que os processos de sucessão bem-sucedidos raramente acontecem por acaso. Exigem preparação, planeamento, diálogo e regras claras. Exigem também a capacidade de equilibrar duas realidades inseparáveis, mas nem sempre convergentes: os interesses da família e as necessidades da empresa. Quando este equilíbrio é alcançado, a sucessão deixa de ser apenas um fator de risco e pode transformar-se numa oportunidade de renovação, crescimento e reforço da competitividade.

Num contexto internacional particularmente exigente, marcado por profundas transformações tecnológicas, novos modelos de negócio e uma concorrência global cada vez mais intensa, torna-se indispensável preparar as novas gerações para assumirem responsabilidades de liderança. Os sucessores devem ser incentivados a trazer novas competências, novas perspetivas e uma visão renovada do futuro, preservando simultaneamente os valores que fizeram das empresas portuguesas do calçado uma referência internacional.

Foi com esta convicção que a APICCAPS decidiu colocar o tema da sucessão empresarial no centro da sua reflexão estratégica, promovendo um estudo dedicado à realidade das empresas familiares do setor. Neste contexto, foi lançado ao Professor Luís Todo Bom o desafio de conduzir esse estudo, para o qual o seu rigor técnico, a sua experiência e o seu sentido prático se revelaram determinantes.

Esta publicação resulta desse trabalho e desse compromisso. Baseia-se no conhecimento direto da realidade do setor, na identificação de boas práticas nacionais e internacionais e na vontade de disponibilizar às empresas um instrumento útil, prático e orientado para a ação.

Mais do que um manual técnico, este Guia pretende estimular uma cultura de antecipação. A sucessão não deve começar quando surge a necessidade de substituir uma liderança; deve iniciar-se muito antes, através da formação da nova geração, da profissionalização da gestão, da definição de modelos de *governance* adequados e da preparação gradual daqueles que terão a responsabilidade de conduzir as empresas no futuro.

Preservar a obra dos fundadores, valorizando simultaneamente o talento, a ambição e a capacidade transformadora das novas lideranças, será determinante para reforçar a competitividade do setor e consolidar a posição de Portugal como uma das mais prestigiadas origens mundiais de calçado.

Este Guia constitui um contributo para esse desígnio coletivo. Esperamos que ajude as empresas a iniciar, com confiança e visão estratégica, o seu próprio caminho de continuidade, antecipando decisões que serão determinantes para o futuro da empresa, da família e do setor.

Luís Onofre,
Presidente da APICCAPS



**MENSAGEM DE
LUÍS TODO BOM**

Ao longo da minha atividade de investigação e de colaboração com empresas familiares, tenho vindo a confirmar que a sucessão constitui um dos maiores desafios para a continuidade e o desenvolvimento sustentável destas organizações.

No setor do calçado, esta realidade assume particular relevância, dada a forte predominância de empresas familiares, muitas delas ainda lideradas pelos seus fundadores e confrontadas com a necessidade de preparar a transição para uma nova geração. Por essa razão, deve ser valorizada a iniciativa da APICCAPS de colocar este tema na agenda do setor, promovendo uma reflexão estruturada sobre uma questão que é decisiva para o calçado, mas também transversal a muitas empresas familiares portuguesas.

Foi neste contexto que desenvolvi, em colaboração com a APICCAPS, um estudo sobre a sucessão empresarial no setor do calçado. O trabalho realizado permitiu conhecer de perto a realidade de um conjunto significativo de empresas, compreender os desafios que enfrentam e identificar práticas que podem contribuir para sucessões mais preparadas, seguras e bem-sucedidas. O contacto direto com empresários, fundadores e sucessores reforçou uma ideia essencial: não existem soluções universais, mas existem princípios, metodologias e modelos que podem ajudar cada empresa a encontrar o caminho mais adequado à sua realidade.

Este Guia nasce dessa experiência. O seu objetivo não é apresentar uma fórmula única para a sucessão empresarial, mas disponibilizar um enquadramento conceptual sólido, suportado pela investigação e pela experiência prática, que permita compreender a complexidade destes processos e apoiar a sua preparação de forma atempada e estruturada.

Ao longo das páginas que se seguem, procuro integrar os principais contributos da literatura internacional com as especificidades das empresas familiares portuguesas e, em particular, das empresas do setor do calçado. A sucessão é aqui entendida como um processo contínuo, que envolve muito mais do que a substituição de um líder: implica preparar pessoas, desenvolver competências, fortalecer modelos de *governance*, alinhar os interesses da família e da empresa e criar condições para que cada geração possa acrescentar valor ao legado recebido.

Estou convicto de que a competitividade futura das empresas familiares dependerá, em larga medida, da capacidade para planear e gerir estas transições com visão estratégica, profissionalismo e sentido de responsabilidade. Espero, por isso, que este Guia constitua um instrumento útil de reflexão e de apoio à decisão para empresários, gestores, sucessores e famílias, contribuindo para processos de sucessão mais robustos e para a continuidade de empresas que representam um património económico, social e humano de enorme relevância para o setor e para o país.

Se este trabalho contribuir para que mais empresas iniciem atempadamente a reflexão sobre o seu futuro e encontrem caminhos para assegurar a sua continuidade ao longo das gerações, terá plenamente cumprido o propósito que presidiu à sua elaboração.

Luís Todo Bom,
Autor do estudo sobre sucessão nas empresas
familiares do setor do calçado



INTRODUÇÃO

A sucessão empresarial constitui um dos principais desafios das empresas familiares. A passagem de uma geração para a seguinte não envolve apenas a substituição de uma liderança, mas também a continuidade da empresa, a preservação do conhecimento acumulado, a preparação da nova geração e a estabilidade da família. A relevância deste tema é reforçada pelos baixos níveis de continuidade intergeracional das empresas familiares: só cerca de 30% das empresas familiares portuguesas são detidas e geridas por elementos da segunda geração, e apenas entre 1% e 3% chegam à terceira geração ou a gerações posteriores.

No setor do calçado, onde predominam empresas familiares de pequena e média dimensão, esta questão assume particular relevância. Muitas empresas foram criadas e desenvolvidas a partir da visão, experiência e dedicação dos seus fundadores, que continuam a desempenhar um papel central na gestão, na relação com clientes e fornecedores e na definição do rumo estratégico do negócio. Contudo, à medida que se aproxima a passagem de testemunho para a geração seguinte, torna-se necessário preparar esse processo de forma estruturada, gradual e transparente.

Foi neste contexto que a APICCAPS promoveu a realização de um estudo sobre a sucessão empresarial no setor do calçado, desenvolvido pelo Professor Luís Todo Bom, cuja reconhecida experiência em temas de estratégia, *governance* e sucessão empresarial justificou a sua escolha para conduzir este trabalho. O trabalho teve por base 27 entrevistas a fundadores e sucessores de empresas do setor, permitindo identificar fragilidades, desafios e oportunidades associados aos processos de sucessão nas empresas portuguesas de calçado.

Este Guia resulta diretamente do trabalho desenvolvido pelo Professor Luís Todo Bom para a APICCAPS, assumindo esse estudo como a sua base técnica, conceptual e metodológica. Sempre que o documento recorre a modelos, figuras ou quadros da literatura internacional sobre empresas familiares, essas fontes são identificadas no texto, nas respetivas legendas e na bibliografia final.

O presente documento tem uma natureza orientadora e não substitui a análise específica de cada empresa. As matérias relativas à transmissão de participações, reorganização societária, fiscalidade, avaliação da empresa, financiamento da sucessão ou alteração da estrutura de propriedade devem ser ponderadas caso a caso, com apoio jurídico, fiscal e financeiro

especializado. O objetivo deste documento é ajudar fundadores, sucessores e famílias a compreender os principais temas a preparar e as decisões que devem ser tomadas com antecedência.

Em termos de âmbito, a discussão centra-se sobretudo nas situações em que a continuidade familiar é pretendida e em que existe um sucessor familiar identificado ou potencialmente disponível. Ainda assim, a preparação da sucessão deve começar pela clarificação desta opção: quando não exista sucessor familiar com vontade ou condições para assumir a liderança, poderão ter de ser ponderadas outras soluções de continuidade, como a profissionalização da gestão, a entrada de novos sócios, uma fusão ou a venda total ou parcial da empresa.

O Guia começa por enquadrar o dilema das empresas familiares, explicando a tensão entre família e empresa e a importância de regras claras para equilibrar estas duas realidades. De seguida, analisa três vertentes fundamentais para a continuidade empresarial – dimensão, gestão e *governance* –, aprofundando depois os instrumentos de *governance* da família e da empresa. São ainda apresentados modelos organizativos das empresas familiares, opções de crescimento e os principais elementos teóricos de um processo estruturado de sucessão.

Após esse enquadramento geral, o Guia apresenta o diagnóstico da realidade específica do setor do calçado, identificando os principais desafios observados nas empresas estudadas. Por fim, é apresentado um modelo customizado de sucessão para pequenas e médias empresas (PME) familiares do setor, concebido como uma referência prática para apoiar fundadores e sucessores na preparação de uma transição gradual, estável e ajustada à realidade de cada empresa. No final, inclui-se ainda uma *checklist* prática que pode ser utilizada pelas famílias como ponto de partida para avaliar o estado de preparação do seu próprio processo de sucessão.



**O DILEMA DAS
EMPRESAS
FAMILIARES**

1

As empresas familiares têm uma característica que as distingue das restantes empresas: nelas cruzam-se, de forma permanente, duas realidades diferentes – **a família e a empresa**.

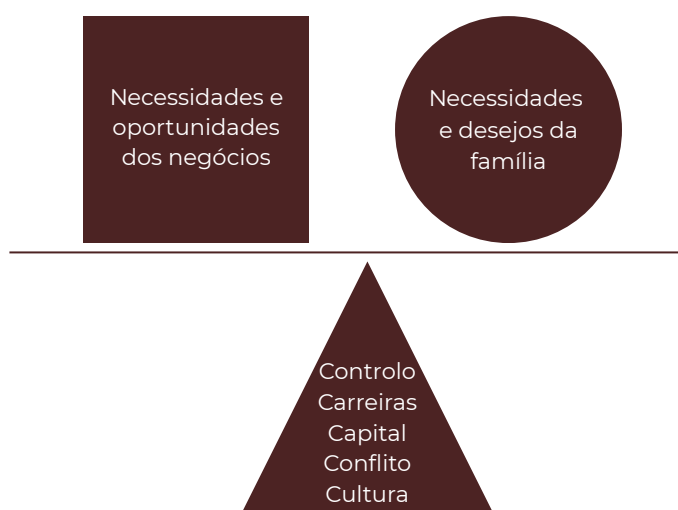
A família tem afetos, expectativas, relações pessoais e preocupações de harmonia entre os seus membros. A empresa, por sua vez, precisa de resultados, clientes, trabalhadores, investimento, organização, liderança, disciplina financeira e capacidade de adaptação ao mercado. A busca do equilíbrio entre estas duas realidades introduz diversas questões sensíveis: quem detém o capital, quem tem direito aos resultados, quem assume o risco e quem deve tomar decisões.

Carlock & Ward (2001) ajudam a compreender este dilema através de um modelo que coloca em tensão as necessidades da família e as necessidades da empresa, identificando cinco áreas particularmente sensíveis: controlo, carreiras, capital, conflito e cultura (ver Figura 1).

A sustentabilidade económica da empresa pode exigir medidas (reinvestimento de lucros, profissionalização da gestão, alteração da estratégia, etc.) que podem não estar perfeitamente alinhadas com as expectativas e necessidades da família (distribuição de rendimentos, integração dos filhos na empresa, manutenção do controlo familiar, etc.). O problema surge quando não existem regras claras para as equilibrar.

O dilema das empresas familiares

Figura 1



Fonte: Carlock & Ward (2001).

Por isso, uma empresa familiar que pretenda preparar a sua continuidade deve criar, tão cedo quanto possível, mecanismos que clarifiquem a relação entre família e empresa.

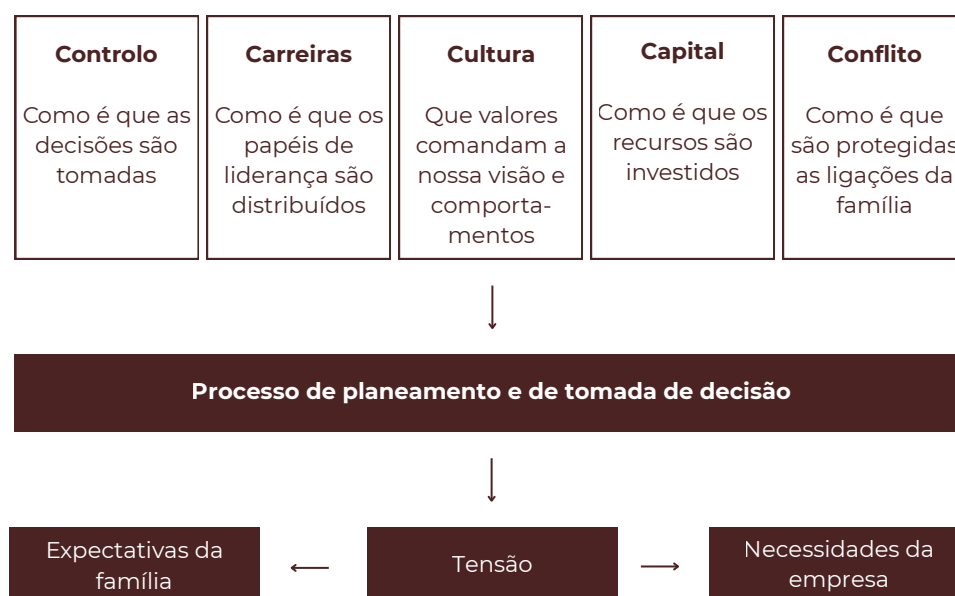
Esses mecanismos incluem, entre outros, regras de entrada de familiares na empresa, critérios de progressão e remuneração, política de distribuição de lucros, regras de transmissão de participações, formas de resolução de conflitos e órgãos próprios de diálogo entre os membros da família.

Estas práticas de *governance* familiar e empresarial não existem apenas para resolver a sucessão. Existem para preparar a empresa e a família para todas as decisões relevantes que terão de tomar ao longo do tempo. A sucessão é uma dessas decisões – provavelmente a mais sensível –, mas não é a única. Uma família bem organizada está mais preparada não só para integrar a nova geração, mas também para lidar com conflitos e garantir a continuidade da empresa.

Neste contexto, *Carlock & Ward (2010)* propõem um modelo assente em cinco dimensões fundamentais – controlo, carreiras, capital, conflito e cultura – que ajudam a compreender os principais pontos de tensão numa empresa familiar, como se pode ver na Figura 2.

Modelo de equilíbrio baseado nos 5 C

Figura 2



Fonte: Carlock & Ward (2010).

O **controle** diz respeito à forma como são tomadas as decisões relevantes: quem decide, em que matérias, com que informação e com que legitimidade. Numa empresa familiar, esta questão é especialmente sensível porque a autoridade familiar, a propriedade do capital e a competência de gestão nem sempre coincidem na mesma pessoa.

As **carreiras** dizem respeito à entrada, progressão e remuneração dos membros da família na empresa. A existência de familiares disponíveis para trabalhar no negócio pode ser uma vantagem, mas só será verdadeiramente positiva se existirem critérios claros de qualificação, mérito, avaliação e responsabilidade.

O **capital** refere-se à propriedade da empresa e à forma como se equilibram as necessidades financeiras da empresa com os interesses patrimoniais da família. A família pode desejar dividendos ou liquidez, mas a empresa pode precisar de reinvestimento para crescer, modernizar-se ou reforçar a sua posição competitiva.

O **conflito** é uma realidade normal nas empresas familiares, porque as decisões empresariais têm frequentemente impacto nas relações familiares. O objetivo não deve ser fingir que os conflitos não existem, mas criar mecanismos para os discutir e resolver antes de se tornarem bloqueios pessoais ou empresariais.

A **cultura** corresponde aos valores, práticas e comportamentos que a família transporta para a empresa. Pode ser uma das maiores forças da empresa familiar, mas deve ser acompanhada de regras e mecanismos de decisão adequados.

No caso do setor do calçado, o estudo realizado mostra que estes desafios são particularmente visíveis na concentração do controle e do capital no fundador, na reduzida autonomia dos sucessores e na ausência de percursos estruturados de preparação transversal. Estes aspetos serão desenvolvidos nas secções dedicadas ao diagnóstico setorial e ao modelo customizado de sucessão.

Esta realidade não deve ser lida como uma falha individual dos empresários. Em muitos casos, foi precisamente a liderança direta, próxima e muito operacional do fundador que permitiu criar empresas sólidas e reconhecidas. No entanto, quando a

empresa cresce e a continuidade passa a depender da geração seguinte, esse modelo torna-se insuficiente. O que antes foi uma força pode transformar-se num risco se a empresa continuar demasiado dependente de uma só pessoa.

Assim, a sucessão no setor do calçado torna urgente a implementação de certas práticas de gestão e *governance*. O objetivo não é burocratizar a família ou retirar autoridade ao fundador, mas criar condições para que a família e a empresa possam tomar decisões mais claras, preparar melhor a nova geração, evitar conflitos futuros e garantir que a passagem de testemunho acontece com estabilidade.

Por isso, este Guia parte de uma ideia simples: **uma boa sucessão começa muito antes da saída do fundador**. Começa na forma como a família organiza as suas regras, prepara os seus sucessores, clarifica a relação entre propriedade e gestão e cria mecanismos de decisão adequados à continuidade da empresa.



**O TRIÂNGULO
VIRTUOSO DA**
PERFORMANCE

2

A continuidade de uma empresa familiar não depende apenas da escolha do sucessor. Depende também das condições em que a empresa chega ao momento da transição. Uma sucessão bem preparada exige que a empresa tenha uma **dimensão** adequada, uma **gestão** capaz e um modelo de **governance** suficientemente definido, assim como uma interação fluída entre estas dimensões (ver Figura 3).

Modelo tridimensional de performance

Figura 3



Fonte: Luís Todo Bom (2026).

A **dimensão** é particularmente relevante porque está frequentemente associada à produtividade. Empresas de maior escala tendem a ter maior capacidade para diluir custos fixos, investir em tecnologia, contratar quadros especializados, profissionalizar funções de gestão, desenvolver marcas, financiar processos de internacionalização e criar sistemas de controlo mais robustos.

Pelo contrário, nas PME, muitas destas funções acabam por estar concentradas num número reduzido de pessoas, muitas vezes no próprio fundador, o que limita a capacidade de planeamento estratégico e torna a empresa mais vulnerável no momento da sucessão. Uma PME familiar pode ser sólida e competitiva, mas deve reconhecer que estruturas demasiado reduzidas tornam mais difícil separar funções, criar equipas de gestão e preparar sucessores com uma visão completa da empresa.

A **gestão** corresponde à capacidade de transformar os recursos disponíveis em valor. Inclui a gestão corrente – produção, compras, vendas, finanças, pessoas, clientes e fornecedores –, mas não se limita a ela. Uma empresa deve também desenvolver

capacidades de gestão estratégica: definir para onde quer ir, que mercados pretende servir, que segmentos quer valorizar, que investimentos deve realizar, que riscos deve reduzir e que competências precisa de reforçar.

Esta distinção é importante porque muitas empresas funcionam bem no dia-a-dia, mas estão pouco preparadas para decisões de médio e longo prazo. O fundador pode conhecer profundamente o produto, os clientes e a fábrica, mas esse conhecimento nem sempre está formalizado, partilhado ou transformado num processo de gestão que possa ser continuado pela geração seguinte.

A ***governance***, por sua vez, diz respeito ao conjunto de regras, órgãos e práticas que orientam a tomada de decisão. Enquanto a gestão responde sobretudo à pergunta “como executamos?”, a *governance* responde a perguntas como: quem decide? com que informação? com que regras? quem acompanha a execução? como se resolvem divergências?

Nas empresas familiares, esta distinção é essencial. Se a *governance* for frágil, a empresa tende a depender excessivamente de decisões informais, da autoridade pessoal do fundador ou de equilíbrios familiares não escritos. Esse modelo pode funcionar durante algum tempo, sobretudo em empresas de primeira geração, mas torna-se mais vulnerável quando a empresa cresce, quando existem vários herdeiros ou quando se aproxima a passagem de testemunho.

Por isso, dimensão, gestão e *governance* são subsistemas que interagem e dependem uns dos outros de forma sistémica, e devem ser vistas como três pilares fundamentais para a continuidade: a *governance* cria regras para decidir, acompanhar e corrigir o rumo da empresa; a gestão transforma recursos em resultados; e a dimensão dá capacidade para competir e investir.

No caso do setor do calçado, este enquadramento é particularmente relevante. O estudo realizado mostra que o setor é constituído maioritariamente por PME familiares, muitas delas com estruturas de gestão reduzidas e forte dependência da intervenção direta do fundador. Em muitos casos, estas empresas concentram-se na gestão corrente e deixam em segundo plano os processos de gestão estratégica.

O estudo realizado mostra também que, em regra, muitos dos instrumentos de *governance* ainda estão pouco presentes nas empresas do setor e que os fundadores e sucessores não estão sensibilizados para a sua importância. Por essa razão, a dimensão da *governance* será, de seguida, explorada em maior detalhe.

A *governance* da família

Nas empresas familiares, há matérias que se situam na fronteira entre a família e a empresa: entrada de familiares no negócio, distribuição de resultados, transmissão de participações, sucessão, remuneração, resolução de conflitos ou participação nas decisões. A ***governance da família*** corresponde ao conjunto de regras, práticas e estruturas que permitem tratar estes temas de forma organizada, evitando que expectativas implícitas se transformem em conflitos.

Em empresas familiares, muitas tensões surgem não porque exista má vontade, mas porque diferentes membros da família têm expectativas diferentes sobre o seu papel na empresa, sobre o acesso a rendimentos, sobre a sucessão ou sobre a participação nas decisões. A *governance* da família procura antecipar essas questões, ao transformar expectativas implícitas em regras claras.

A literatura sobre empresas familiares identifica vários instrumentos de *governance familiar* que ajudam a organizar a relação entre família, propriedade e empresa, nomeadamente o **conselho de família**, a **assembleia de família**, o **protocolo familiar** e as **reuniões familiares** (Carlock & Ward, 2001; Zellweger, 2017).

O **conselho de família** deve funcionar como órgão de coordenação e acompanhamento dos temas familiares com impacto na empresa. Em PME familiares com uma estrutura acionista reduzida, pode integrar todos os membros da família que detêm ações ou quotas da empresa. Em famílias mais alargadas, pode assumir uma forma mais restrita, com membros escolhidos ou eleitos pela família para acompanhar a aplicação do protocolo familiar, mediar conflitos, articular a comunicação entre a família e os órgãos da empresa e apoiar a preparação da sucessão.

A **assembleia de família** é um espaço de reunião alargado dos membros da família, cuja composição deve ser definida pela própria família em função da sua dimensão, estrutura de propriedade e grau de envolvimento na empresa. Serve para informar, ouvir, alinhar expectativas e reforçar a ligação entre família e empresa, sendo particularmente útil quando a família cresce e nem todos os familiares têm o mesmo envolvimento no negócio.

O **protocolo familiar** é o documento que define as principais regras da relação entre a família e a empresa. Pode ser entendido como uma espécie de “constituição” da família, transformando em regras claras aquilo que, muitas vezes, fica apenas implícito.

Este instrumento deve tratar as matérias essenciais para a continuidade da empresa e para a harmonia da família: a visão da família para a empresa, os valores que devem orientar a sua atuação, o comportamento esperado dos familiares perante a empresa, as condições de entrada e progressão de membros da família, a política de remuneração, a avaliação de desempenho, a preparação da nova geração, a transmissão de participações, a política de dividendos, a liquidez dos sócios familiares, os mecanismos de resolução de conflitos e as regras de preparação da sucessão.

A sua utilidade está precisamente em evitar ambiguidades. Se um filho quiser entrar na empresa, deve saber antecipadamente que qualificações são exigidas, quem decide a sua entrada, a quem reporta e como será avaliado. Da mesma forma, se um familiar quiser vender a sua participação, se houver divergências sobre dividendos ou se surgir uma disputa sobre funções na empresa, devem existir regras previamente definidas, em vez de decisões improvisadas num momento de tensão.

Importa, contudo, distinguir o protocolo familiar de instrumentos jurídicos como estatutos, acordos parassociais ou contratos entre sócios. O protocolo familiar tem sobretudo uma função orientadora e organizadora da relação entre família e empresa; já os instrumentos societários ou contratuais podem produzir efeitos jurídicos próprios. Por isso, sempre que as regras familiares tenham impacto na transmissão de participações, direitos de voto, entrada ou saída de sócios, dividendos ou controlo da empresa, devem ser articuladas com apoio jurídico especializado.

O protocolo familiar não deve ser visto como um documento rígido ou definitivo. Deve ser adaptado à dimensão da empresa, à complexidade da família e à fase de desenvolvimento do negócio. Em empresas mais pequenas, pode começar por ser um documento simples, centrado nas regras essenciais. À medida que a família e a empresa se tornam mais complexas, poderá ser desenvolvido com maior detalhe, incluindo, quando necessário, apoio jurídico, fiscal e societário.

As **reuniões de família** são uma das formas mais simples de iniciar a *governance* familiar. Não exigem uma estrutura complexa, mas devem ter regularidade, uma agenda mínima e um propósito claro: criar um espaço próprio para discutir os temas em que a família e a empresa se cruzam.

Estas reuniões podem servir para partilhar informação sobre a evolução da empresa, recordar a história e os valores da família, preparar a nova geração, discutir expectativas sobre a entrada de familiares no negócio e antecipar potenciais conflitos. Em empresas de primeira geração, podem começar por reunir apenas fundador, cônjuge e filhos; à medida que a família cresce, podem evoluir para estruturas mais formais, como a assembleia ou o conselho de família.

Assim, as reuniões de família não substituem os órgãos formais da empresa, nem devem interferir na gestão corrente. A sua função é outra: ajudar a família a comunicar melhor, a alinhar expectativas e a preparar decisões que, se forem deixadas apenas para conversas informais, podem tornar-se fontes de conflito no futuro.

A *governance* das empresas familiares

Nas empresas familiares, a *governance* da empresa não pode ser analisada como se a família não existisse. Mesmo quando os órgãos formais são os mesmos que noutras empresas – gerência, administração, assembleia geral ou direção executiva –, a presença da família influencia a forma como as decisões são tomadas.

A *governance* da empresa familiar corresponde, assim, ao conjunto de regras, órgãos e práticas que orientam a tomada de decisão empresarial, assegurando que a empresa é gerida com competência, transparência e responsabilidade. A sua função é garantir que as decisões relevantes não dependem apenas de relações pessoais, hábitos informais ou da autoridade de uma única pessoa.

Entre os problemas mais frequentes nas empresas familiares estão a escolha de familiares para funções para as quais ainda não estão preparados, a dificuldade em avaliar objetivamente o desempenho de membros da família, a reserva dos cargos de topo apenas para familiares, a saída de quadros externos por falta de perspetivas de progressão, ou a sobreposição entre interesses familiares e necessidades da empresa.

Por isso, a *governance* da empresa familiar deve procurar um equilíbrio: preservar o compromisso da família com a empresa, mas garantir que a gestão é conduzida com critérios profissionais. Isto implica definir funções, responsabilidades, processos de decisão, mecanismos de controlo e critérios de avaliação aplicáveis tanto a membros da família como a quadros não familiares.

O **conselho de administração** – ou a estrutura equivalente numa PME familiar – é um órgão central na *governance* da empresa familiar, devendo desempenhar três funções principais: primeiro, definir e acompanhar a estratégia da empresa; segundo, supervisionar a gestão executiva; terceiro, preparar a sucessão. Este órgão deve funcionar como ponto de ligação entre a empresa e a família. Essa ligação não significa que a família deva interferir na gestão corrente. Pelo contrário, significa que deve existir um canal formal para tratar temas em que a família e a empresa se cruzam.

À medida que a empresa cresce, a presença de administradores, gerentes ou quadros externos à família torna-se progressivamente mais relevante. Uma empresa familiar bem governada deve conseguir atrair e reter talento externo. Para isso, os quadros não familiares precisam de perceber que existem regras profissionais, oportunidades de progressão, clareza na tomada de decisão e possibilidade real de contribuir para o futuro da empresa.

O conselho de administração serve precisamente para garantir uma comunicação eficaz e uma colaboração adequada entre os membros da família e os quadros não familiares, prevenindo também que a família, como família, intervenha na gestão da empresa sem recorrer aos canais formais.

Para algumas empresas, pode ser útil criar um **conselho consultivo ou estratégico**. Este órgão não substitui a administração nem toma decisões executivas. A sua função é apoiar a reflexão estratégica, trazendo experiência externa, visão crítica e conhecimento especializado. Pode incluir empresários experientes, gestores, académicos, consultores ou especialistas em áreas relevantes para o desenvolvimento da empresa.

O conselho consultivo pode ajudar a empresa a discutir temas que nem sempre são tratados com distância suficiente dentro da família: crescimento, diversificação, sucessão, profissionalização da gestão, internacionalização, inovação, risco financeiro ou reorganização societária. Para ser útil, deve ter uma composição adequada, reuniões regulares, agenda preparada e acesso à informação necessária. Não deve ser apenas um órgão simbólico; deve contribuir efetivamente para melhorar a qualidade das decisões.

No setor do calçado, esta dimensão assume particular relevância. O presente estudo mostra que, em muitas empresas, os quadros externos à família raramente ocupam posições relevantes e que o “braço direito” do fundador é, frequentemente, um membro da família. Esta realidade pode reforçar a confiança interna, mas também limita a abertura da empresa a competências externas e pode criar nos quadros não familiares a perceção de que nunca chegarão a lugares de direção.

De facto, das empresas analisadas neste estudo, nenhuma considerou a hipótese de promover à administração um quadro externo de referência, mesmo quando existiam competências técnicas ou de gestão acumuladas ao longo dos anos.

Esta é uma fragilidade importante, porque a sucessão não deve ser preparada apenas dentro da família. Deve também ser apoiada por uma equipa de gestão capaz, por quadros intermédios qualificados e, quando se justifique, por contributos externos que reforcem a capacidade de decisão.

○ **MODELO**
ORGANIZATIVO DAS
EMPRESAS
FAMILIARES

3

O modelo organizativo de uma empresa familiar define a forma como se distribuem e articulam três planos fundamentais: a família, a gestão do património familiar e a atividade empresarial. Depois de definidos os princípios de *governance* da família e da empresa, importa perceber como esses princípios se traduzem em estruturas concretas de organização.

Esta questão é particularmente importante porque os membros da família que detêm participações sociais têm capacidade direta para influenciar o futuro da empresa. As suas decisões podem reforçar a continuidade, mas também podem criar bloqueios, conflitos ou dificuldades no processo de sucessão.

Baron & Lachenauer (2021) identificam cinco direitos fundamentais dos proprietários familiares que ajudam a compreender o papel dos acionistas familiares na continuidade da empresa (ver Quadro 1). No contexto deste Guia, esses direitos são apresentados como responsabilidades e deveres que devem ser exercidos com informação, método e sentido de continuidade.

Os cinco direitos dos acionistas da família

Quadro 1

Desenho da organização	Decisão sobre a gestão	Valorização da família e da empresa	Obtenção e partilha da informação	Transferência de poder
Seleção do modelo de propriedade da família	Estruturação do modelo de <i>governance</i> da família e da empresa	Criação de uma estratégia de sucesso para a propriedade da família	Uso da comunicação para estreitar os laços de confiança na família e na empresa	Desenvolver um plano de transição e de sucessão

Fonte: Baron, J. & Lachenauer, R. (2021).

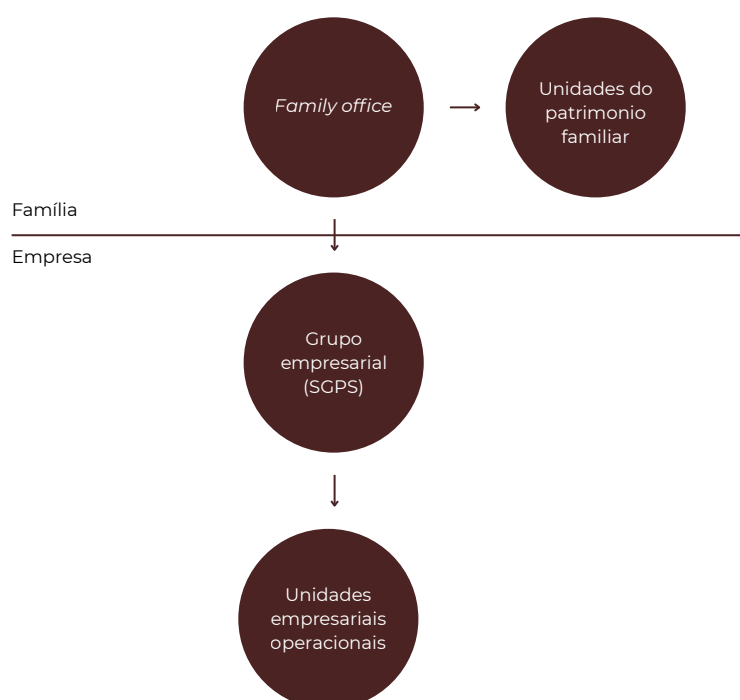
Estes direitos não devem ser entendidos apenas como poderes individuais dos sócios familiares, mas também como responsabilidades perante a empresa e perante a família. O direito de decidir implica o dever de se informar; o direito de receber resultados implica ponderar as necessidades de reinvestimento; e o direito de participar na transferência de poder implica contribuir para uma sucessão ordenada, e não apenas defender interesses individuais.

Assim, o modelo organizativo da empresa familiar deve criar condições para que estes direitos sejam exercidos com informação, método e responsabilidade. É essa organização que permite separar melhor os temas da família, do património e da gestão operacional da empresa.

Os grupos familiares bem estruturados e com dimensão adequada adotam, em regra, um modelo organizativo que permite separar a gestão do património familiar da gestão da atividade empresarial (ver Figura 4). Em alguns casos, essa estruturação pode passar pela criação de uma Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS), que organiza a detenção das participações sociais, ou por uma estrutura de apoio à família, frequentemente designada por *family office*, destinada a apoiar a gestão patrimonial, fiscal, financeira ou administrativa da família.

Modelo organizativo de gestão patrimonial e gestão empresarial num grupo familiar

Figura 4



Fonte: Luís Todo Bom (2026).

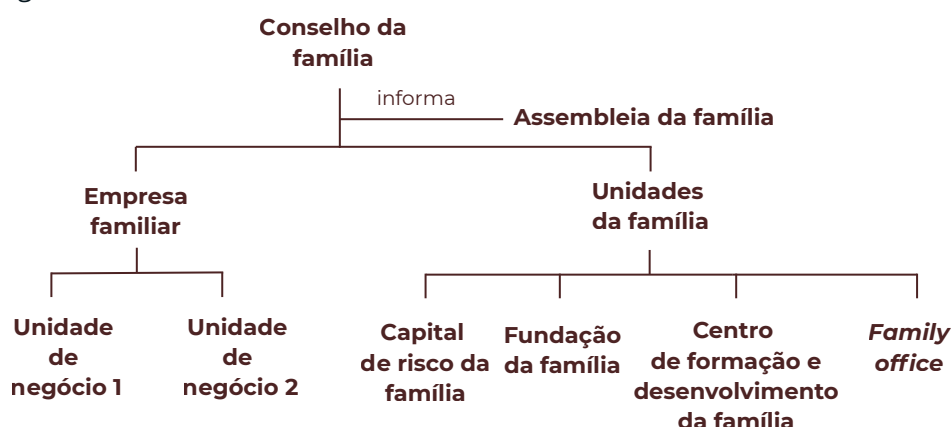
Em situações mais complexas, a organização da empresa familiar pode exigir a criação de estruturas diferenciadas com fins distintos (ver Figura 5). De forma simplificada, algumas dessas estruturas servem para organizar a família (promover

diálogo, administrar o património, preparar a sucessão, prevenir conflitos, etc.) enquanto outras estão mais ligadas a assuntos da empresa (gestão económica, planeamento do investimento, estratégia de crescimento, etc.).

A Figura 5, elaborada a partir de um modelo apresentado por Schwass e Glemser sobre estruturas de organização em empresas familiares complexas, ilustra esta lógica de separação. Não se pretende, neste Guia, analisar em detalhe cada uma das estruturas representadas, nem sugerir que todas as empresas familiares devam adotar modelos organizativos complexos: a utilidade destas estruturas depende da dimensão do grupo, da diversidade dos ativos, do número de familiares envolvidos e da complexidade da propriedade.

Estrutura da organização da família num grupo familiar complexo

Figura 5



Fonte: Schwass, Kralik & Glemser (2014), citado em Schwass & Glemser (2016).

Ainda assim, a lógica subjacente é útil mesmo para empresas mais pequenas. Para efeitos de sucessão, o ponto essencial não é a sofisticação da estrutura, mas a separação clara entre assuntos familiares e atividade operacional da empresa. Uma PME não precisa necessariamente de criar uma estrutura sofisticada de apoio à família, como um *family office*, mas deve evitar que temas relevantes dependam de esferas informais (a simples separação de assuntos pode contribuir para um maior formalização dos processos).

Também a forma societária deve ser ponderada, não como uma questão meramente jurídica, mas como instrumento de organização da propriedade, da gestão e da sucessão. Muitas empresas familiares começam como sociedades por quotas, por

ser uma solução simples e ajustada a estruturas empresariais de menor dimensão. No entanto, quando existem vários sucessores, maior dispersão futura do capital ou necessidade de reforçar mecanismos de *governance*, pode fazer sentido avaliar, com o apoio jurídico e fiscal devido, se a forma societária existente continua adequada.

Para além da estrutura societária e patrimonial, importa considerar o modelo operacional da empresa. O modelo mais comum nas PME familiares é o modelo funcional, organizado por áreas como comercial, operações, finanças, recursos humanos e órgãos de apoio (ver Figura 6). Este modelo é simples e adequado a muitas empresas, mas tem implicações claras para a preparação do sucessor.

Modelo funcional de organização empresarial

Figura 6



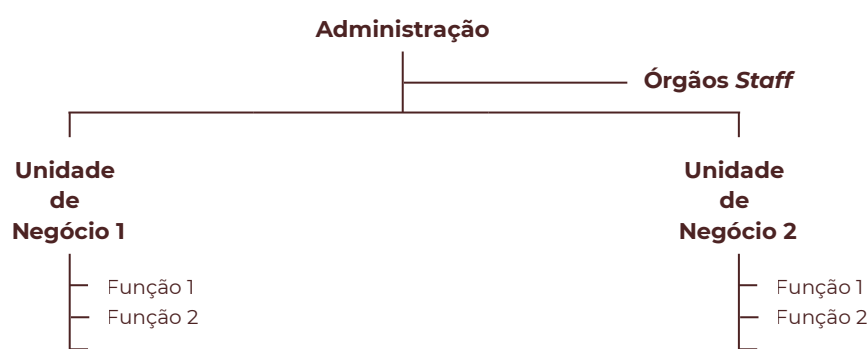
Fonte: Luís Todo Bom (2026).

Quando a empresa está organizada por funções, existe o risco de o sucessor ficar concentrado apenas numa área funcional e não desenvolver uma visão completa do negócio. Por isso, a preparação da nova geração deve incluir passagem pelas várias áreas funcionais, permitindo ao sucessor uma compreensão aprofundada de todas as dimensões de gestão da empresa.

Em empresas com mais do que uma área de negócio, produto ou marca, pode fazer sentido adotar uma organização por unidades de negócio (ver Figura 7), ou seja, criar áreas distintas da empresa com objetivos, clientes, operações e resultados próprios. Não é necessariamente uma empresa separada, mas funciona como uma área com responsabilidade de gestão própria dentro da empresa principal. Neste modelo, cada unidade tem maior autonomia operacional e responsabilidade própria, mantendo funções de apoio comuns.

Modelo organizativo suportado em áreas de negócio

Figura 7



Fonte: Luís Todo Bom (2026).

Do ponto de vista da sucessão, este modelo pode ser particularmente útil porque permite atribuir responsabilidades concretas a diferentes membros da nova geração. Ao assumir uma unidade de negócio, o sucessor tem contacto com uma realidade empresarial mais completa – clientes, operações, equipas, objetivos e resultados – em vez de se limitar a uma função isolada da empresa. Esta experiência permite-lhe desenvolver competências de liderança em contextos diversos, ser avaliado com base em resultados objetivos e preparar-se de forma gradual para assumir, mais tarde, a condução global da empresa familiar.

No setor do calçado, o presente estudo mostra que muitas empresas continuam organizadas em estruturas simples, frequentemente sob a forma de sociedade por quotas, com capital concentrado no fundador e sucessores afetos a áreas funcionais específicas. Esta realidade cria desafios relevantes para a sucessão: dificulta a transferência gradual do capital, limita a experiência transversal dos sucessores e torna mais difícil separar a autoridade familiar da responsabilidade de gestão.

Assim, o modelo organizativo deve ser entendido como uma ferramenta prática de continuidade. Não se trata apenas de escolher uma forma jurídica ou desenhar um organograma, mas de clarificar direitos, responsabilidades, fluxos de informação, áreas de decisão e mecanismos de transmissão de poder. Quanto mais claro for este modelo, mais fácil será preparar a nova geração e garantir uma sucessão estável.

**A NECESSIDADE E
OPÇÕES DE
CRESCIMENTO**

4

As fases de crescimento são momentos particularmente importantes na vida das empresas familiares. Quando bem preparadas, podem mobilizar a família em torno de um projeto comum, reduzir tensões internas e criar oportunidades para a geração seguinte. Por isso, a sucessão não deve ser separada da estratégia de crescimento da empresa: a passagem para a nova geração não consiste apenas em manter a atividade existente, mas em preparar a empresa para novos desafios, novos mercados e novas formas de competir.

Antes de iniciar um processo estruturado de crescimento, a família deve, por isso, avaliar quais as opções que melhor se ajustam às características da empresa, à sua capacidade financeira, aos recursos de gestão disponíveis, ao perfil de risco da família e aos objetivos de continuidade do negócio. As principais opções podem assumir várias formas: **crescimento orgânico, crescimento por fusões ou aquisições, crescimento por alianças, crescimento no mercado nacional ou internacional e crescimento por diversificação.**

O **crescimento orgânico** é a forma mais comum nas empresas familiares. Consiste em crescer a partir dos próprios recursos da empresa, reforçando gradualmente clientes, mercados, produtos, capacidade produtiva, competências internas ou presença comercial. A sua principal vantagem é permitir uma evolução mais controlada, preservando a estabilidade financeira e mantendo o controlo da família sobre a empresa.

No entanto, esta modalidade apresenta também limitações relevantes. O crescimento orgânico tende a ser lento, mantém normalmente a empresa dentro do seu negócio central, preserva os mesmos parâmetros de risco e rentabilidade e conduz, em muitos casos, apenas a inovação incremental. Esta opção pode ser insuficiente quando o mercado sofre alterações estruturais rápidas ou quando a empresa precisa de ganhar dimensão, sofisticação tecnológica, capacidade comercial ou presença internacional num período mais curto.

No setor do calçado, esta limitação é particularmente importante. Muitas empresas familiares continuam a privilegiar o crescimento orgânico, por razões compreensíveis de prudência e preservação do controlo familiar. Contudo, a reduzida dimensão da maioria das empresas condiciona a capacidade de investir em tecnologia, inovação, marketing, internacionalização, profissionalização da gestão e desenvolvimento de produtos de maior valor acrescentado.

O **crescimento por fusões ou aquisições** apresenta uma lógica diferente. Permite aumentar dimensão de forma mais rápida, integrar competências, aceder a novos clientes, entrar em novos mercados, entre outros. Pode também permitir o crescimento para áreas de negócio complementares, alterando os parâmetros de risco e rentabilidade do grupo empresarial. Esta opção é especialmente relevante quando a competitividade é limitada pela dimensão.

No entanto, uma operação de fusão ou aquisição só deve ser considerada depois de uma análise rigorosa do preço, do financiamento, da compatibilidade entre empresas, das sinergias esperadas e do impacto sobre o controlo familiar.

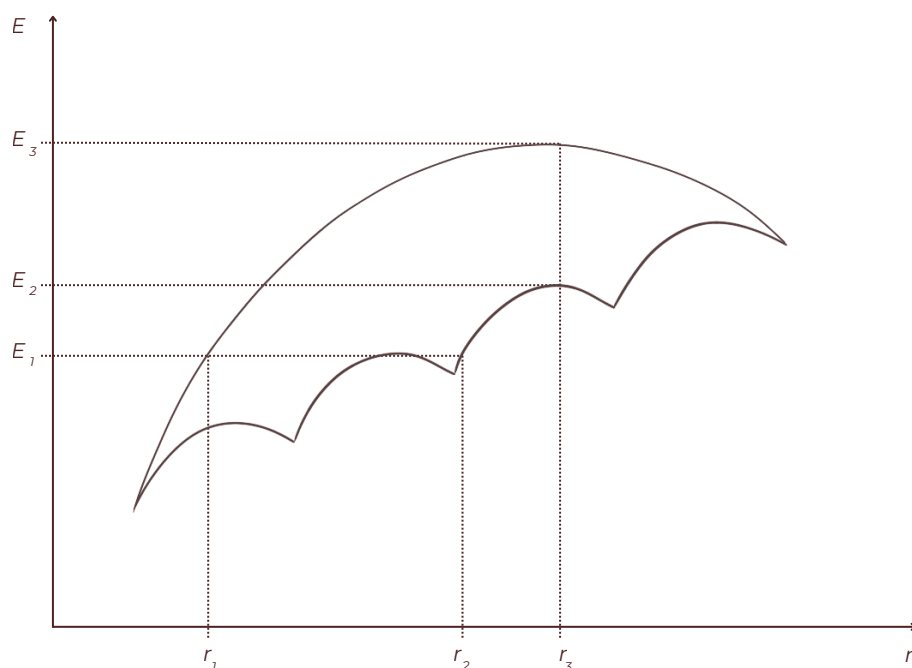
As **alianças e parcerias** podem constituir uma solução intermédia entre o crescimento exclusivamente orgânico e uma operação de fusão ou aquisição. Permitem cooperar com outras empresas, partilhar conhecimento, complementar competências, desenvolver projetos conjuntos ou testar novos mercados sem alterar de imediato a estrutura acionista. Para serem eficazes, devem assentar em objetivos claros, responsabilidades definidas, regras de acompanhamento e uma avaliação rigorosa dos custos, benefícios e riscos envolvidos.

A **expansão para o mercado nacional ou internacional** deve igualmente ser analisada com prudência. Entrar num novo mercado não significa apenas encontrar clientes; implica avaliar o perfil de risco do país ou mercado, a rentabilidade esperada, a capacidade de adaptação do produto, os parceiros necessários, as exigências logísticas, culturais, comerciais e financeiras, e a aprendizagem necessária para gerir novas realidades.

A **diversificação** constitui uma opção de crescimento com características próprias. Em muitas empresas familiares, a diversificação é apresentada como forma de reduzir risco, através da distribuição dos investimentos por diferentes áreas de negócio. A ideia é simples: a família ou a empresa não deve depender totalmente de uma única fonte de rendimento. No entanto, esta lógica deve ser analisada com rigor. Diversificar não significa investir em qualquer área apenas por ser diferente do negócio principal; significa escolher opções que melhorem a relação entre risco assumido e remuneração esperada.

Relação risco-remuneração na teoria do portfólio

Figura 8



Fonte: Luís Todo Bom (2026).

A Figura 8 mostra que nem todos os investimentos mais arriscados oferecem uma compensação suficiente para justificar o risco assumido. Para o mesmo nível de risco (representado por r no gráfico), a empresa deve preferir a opção com maior retorno esperado (representado por E). Do mesmo modo, para o mesmo nível de retorno esperado, deve preferir a opção menos arriscada. Por exemplo, para o mesmo retorno esperado E_1 , a alternativa com risco r_1 é preferível à alternativa com risco r_2 ; e, para o mesmo nível de risco r_3 , a alternativa com retorno esperado E_3 é preferível à alternativa com retorno esperado E_2 .

Assim, a fronteira eficiente corresponde às alternativas que apresentam a melhor combinação entre risco assumido e remuneração esperada, isto é, aquelas que não são dominadas por outras opções com menor risco para o mesmo retorno ou aquelas com maior retorno para o mesmo nível de risco. No gráfico, esta fronteira é representada pela parte superior da curva até ao ponto de maior retorno esperado ($r_3; E_3$). Pelo contrário, combinações como $(r_2; E_1)$ ou $(r_3; E_2)$ são ineficientes, porque existem alternativas que oferecem melhor relação entre risco e retorno.

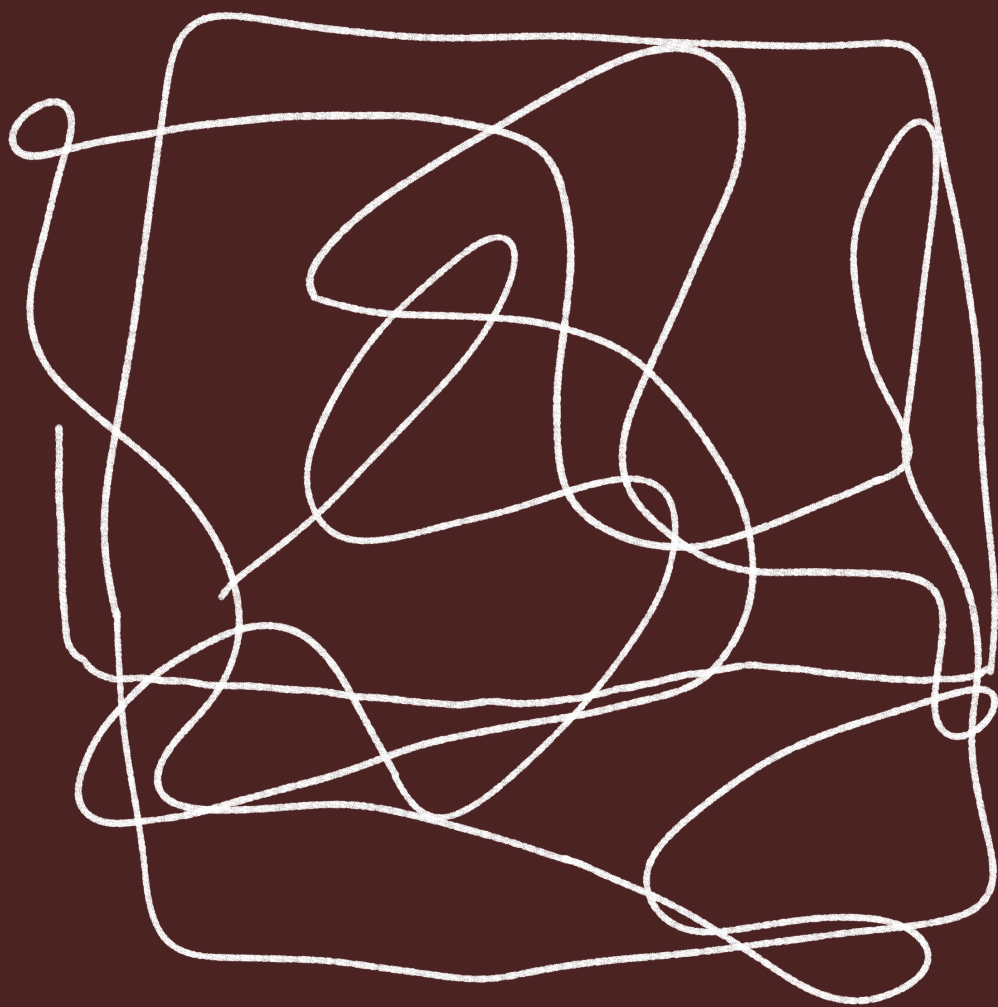
Esta análise é particularmente relevante nas empresas familiares, porque muitas decisões de diversificação envolvem recursos que pertencem, direta ou indiretamente, ao património da família. Um investimento fora do negócio principal pode reduzir dependências e criar fontes de rendimento, mas também pode desviar capital, tempo e atenção de gestão da empresa principal.

A diversificação exige ainda atenção à curva de experiência. Quando uma empresa entra numa atividade que conhece pouco, a sua capacidade de gerar resultados pode ser inicialmente mais baixa, precisamente porque lhe faltam conhecimentos, contactos, rotinas e competências específicas desse novo negócio. No caso das empresas familiares, o empenho de um membro da família numa nova área de negócio pode encurtar a curva de experiência e tornar esse processo mais viável.

Por essa razão, a diversificação deve ser analisada não apenas numa lógica financeira, mas também no contexto do sistema família-empresa. Uma nova área de negócio pode contribuir para um plano de continuidade mais sustentável, integrar diferentes interesses da família, criar espaço para a intervenção de membros da nova geração e, em alguns casos, facilitar a saída progressiva do fundador da empresa principal.

No setor do calçado, o estudo realizado mostra que a grande maioria das empresas não efetuou movimentos relevantes de diversificação empresarial. Existem, contudo, alguns casos de pequenas empresas criadas no âmbito da família em áreas como o imobiliário, o turismo ou a agricultura. Em muitos casos, os meios libertos fora das necessidades imediatas do negócio principal têm sido orientados sobretudo para investimento imobiliário, frequentemente entendido como uma forma de proteção patrimonial da família.

Logo, a sucessão deve ser vista também como uma oportunidade para discutir a estratégia de crescimento. Antes de transferir responsabilidades para a nova geração, a família deve perguntar que empresa pretende deixar aos sucessores: uma empresa dependente do modelo existente, ou uma empresa preparada para ganhar dimensão, adaptar-se e competir num mercado mais exigente. A continuidade familiar será tanto mais sólida quanto mais clara for a estratégia de crescimento que acompanha a passagem de testemunho.



**O PROCESSO DE
SUCESSÃO E
CONTINUIDADE
NAS EMPRESAS
FAMILIARES**

5

O processo de sucessão é uma das etapas mais relevantes na vida de uma empresa familiar. A sua importância resulta do facto de não estar em causa apenas a substituição de uma pessoa na liderança, mas a continuidade da empresa, a preparação da geração seguinte e a estabilidade da família.

Uma sucessão bem preparada deve ser entendida como um processo estruturado, desenvolvido ao longo do tempo, com várias fases e com responsabilidades definidas. Não deve ser vista como um ato isolado, decidido apenas quando o fundador pretende sair ou quando uma circunstância inesperada obriga a uma passagem rápida de responsabilidades.

A primeira sucessão – normalmente do fundador para a segunda geração – é particularmente sensível. O fundador é, muitas vezes, a pessoa que criou a empresa, desenvolveu a relação com clientes e fornecedores, construiu a cultura interna e concentrou grande parte do conhecimento prático do negócio. Por isso, a passagem de testemunho exige mais do que a escolha de um sucessor: exige a transferência gradual de conhecimento, autoridade, legitimidade e capacidade de decisão.

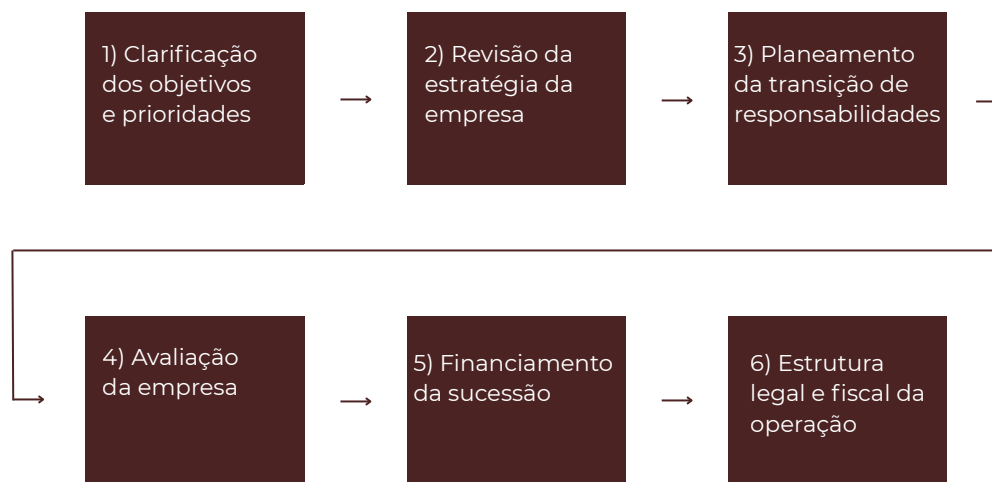
Também do lado da nova geração, a sucessão não deve ser encarada como automática. A pertença à família pode criar uma ligação especial à empresa, mas não substitui a preparação técnica, a experiência de gestão, a liderança de equipas, a autonomia e o reconhecimento pelos colaboradores, clientes e restantes membros da família.

Os modelos estruturados de sucessão procuram precisamente evitar que este processo dependa apenas de expectativas familiares ou de decisões informais. Apesar de existirem diferentes modelos, todos partem de uma ideia comum: a sucessão deve ser preparada por etapas, com reflexão, informação, compromisso dos intervenientes e capacidade de ajustar o processo à realidade concreta da empresa.

Zellweger (2017) propõe um modelo estruturado de sucessão em seis passos, que permite organizar o processo desde as decisões mais estratégicas e familiares até às dimensões financeiras, legais e fiscais. Este Guia utiliza esse modelo como referência geral, adaptando-o à realidade das PME familiares do setor do calçado (ver Figura 9).

Um processo estruturado de sucessão

Figura 9



Fonte: Zellweger (2017).

O primeiro passo é a **clarificação dos objetivos e prioridades**.

Antes de escolher um sucessor ou definir uma data de transição, a família e a empresa devem perceber que tipo de continuidade pretendem.* Sem esta clarificação, diferentes membros da família podem entrar no processo com expectativas divergentes ou mesmo incompatíveis.

O segundo passo é a **revisão da estratégia da empresa**. A

sucessão não deve ser preparada olhando apenas para o passado: o sucessor não vai gerir a empresa nas mesmas condições em que o fundador a criou ou desenvolveu. Por isso, uma sucessão bem conduzida deve ligar a continuidade familiar à estratégia empresarial.

O terceiro passo é o **planeamento da transição de responsabilidades**.

Esta é uma fase central do processo. Deve definir-se que responsabilidades passam para o sucessor, em que momento, com que grau de autonomia, com que acompanhamento e com que critérios de avaliação. A passagem de responsabilidades deve abranger não só a gestão operacional, mas também os instrumentos de *governance* da família e da empresa.

**Nota: Este Guia centra-se sobretudo nas situações em que existe um sucessor familiar identificado ou potencialmente disponível. Contudo, a preparação da sucessão deve também considerar a possibilidade de não existir, dentro da família, alguém com vontade ou condições para assumir a liderança. Nesses casos, a continuidade da empresa poderá passar por soluções alternativas, como a profissionalização da gestão, a entrada de novos sócios, uma fusão ou a venda total ou parcial da empresa. Estas opções não são desenvolvidas em detalhe neste Guia e devem ser avaliadas com apoio especializado.*

O quarto passo é a **avaliação da empresa**. Este momento permite clarificar o valor económico da empresa e criar uma base objetiva para decisões relativas à transmissão de participações, compensação de herdeiros, eventual entrada ou saída de sócios e financiamento da sucessão.

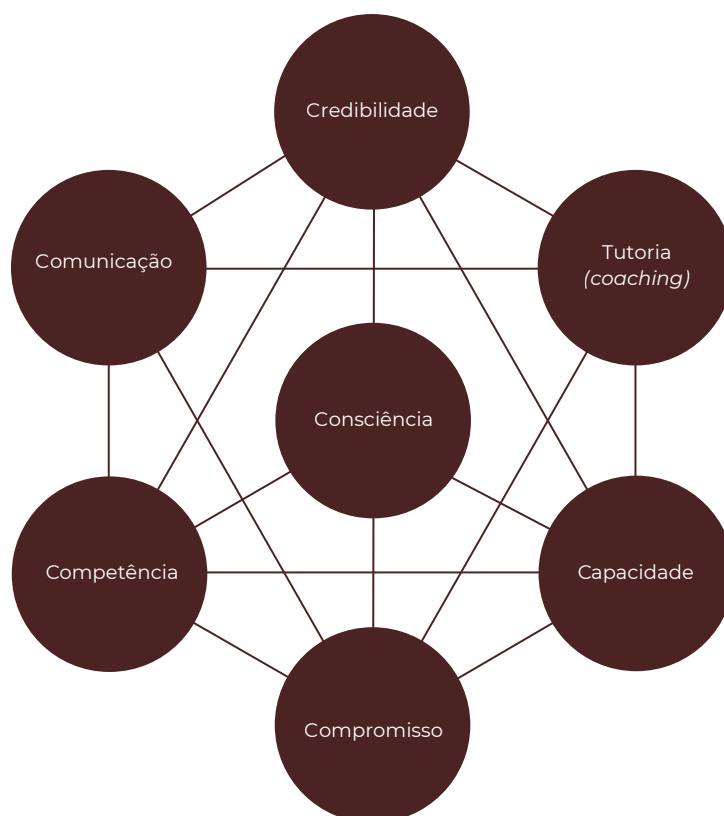
O quinto passo é o **financiamento da sucessão**. A transmissão da propriedade ou do controlo pode implicar necessidades financeiras relevantes: compra de participações, compensação de familiares não envolvidos na gestão, reorganização societária, pagamento de impostos ou reforço da estrutura de capital.

O sexto passo é a **estruturação legal e fiscal da operação**. A sucessão deve ser acompanhada por uma análise jurídica, fiscal e societária adequada, garantindo a segurança, transparência e estabilidade do processo.

Para além das fases formais do processo, a literatura sobre empresas familiares também sublinha a importância do perfil comportamental do sucessor. Neste contexto, *Carlock & Ward (2001)* apresentam o modelo dos **7 C** (ver Figura 10).

Modelo dos 7C relativo aos comportamentos que contribuem para a performance do sucessor

Figura 10



Fonte: Carlock & Ward (2001).

A **consciência** diz respeito ao comportamento ético do sucessor, tanto na empresa como na família. Um sucessor deve ser reconhecido como alguém que atua com responsabilidade, equilíbrio e respeito pelos valores da empresa familiar.

A **credibilidade** resulta do respeito conquistado junto da família, dos colaboradores e dos parceiros de negócio. Não decorre apenas do apelido familiar ou da posição sucessória; constrói-se através do esforço, da competência demonstrada e dos resultados alcançados.

A **tutoria** traduz a disponibilidade para apoiar outros membros da família e da empresa. O sucessor não deve limitar-se a afirmar a sua autoridade; deve também contribuir para desenvolver pessoas, partilhar conhecimento e reforçar a coesão da organização.

A **capacidade** refere-se à aptidão do sucessor para mobilizar competências intelectuais, emocionais e relacionais na resolução de problemas da empresa e da família. Inclui a capacidade de compreender situações complexas, tomar decisões, gerir relações e lidar com momentos de pressão.

O **compromisso** permanente corresponde ao empenho contínuo perante os interesses da família e da empresa. A sucessão exige disponibilidade, persistência e sentido de responsabilidade, sobretudo nos momentos em que as decisões são mais difíceis.

A **competência** diz respeito ao conhecimento técnico e de gestão necessário para liderar a empresa. O sucessor deve conhecer o negócio, compreender os seus pontos fortes e fracos, dominar os principais indicadores e ser capaz de tomar decisões fundamentadas.

A **comunicação** é a capacidade de estabelecer relações claras e construtivas com os membros da família, os quadros da empresa e os restantes *stakeholders*. Numa empresa familiar, comunicar bem é essencial para alinhar expectativas, evitar conflitos e consolidar a liderança da nova geração.

Este modelo ajuda a compreender que a preparação do sucessor não deve limitar-se à aprendizagem técnica ou à passagem por diferentes áreas da empresa. O sucessor deve também construir legitimidade, demonstrar compromisso, desenvolver competências relacionais e ganhar reconhecimento dentro e fora da família – a liderança da nova geração torna-se

mais sólida quando é aceite não apenas por razões familiares, mas também pelo mérito, pela conduta e pela capacidade demonstrada.

Sempre que possível, a preparação do sucessor deve incluir experiência profissional fora da empresa familiar. Essa experiência permite-lhe testar o seu valor num contexto externo, desenvolver autonomia, conhecer outros métodos de gestão, cometer erros fora do espaço familiar e construir credibilidade própria antes de regressar à empresa.

Quando o sucessor entra diretamente na empresa da família, deve procurar compensar essa limitação através de formação externa, contacto com outras organizações, participação em projetos fora da sua área habitual e exposição a práticas de gestão diferentes das existentes na empresa familiar.

Em conjunto, estes modelos mostram que a sucessão é simultaneamente um processo familiar, empresarial, patrimonial, jurídico e comportamental. A escolha do sucessor é apenas uma parte do problema. Tão importante como escolher quem lidera é definir em que condições, com que regras, com que responsabilidades, com que preparação e com que legitimidade se pretende transmitir o controlo da empresa.

Uma sucessão positiva deve, por isso, combinar continuidade e renovação. Deve preservar os valores, reputação e conhecimento acumulado pela geração anterior, mas também permitir que a nova geração desenvolva uma visão própria, adequada ao contexto futuro da empresa. O objetivo não é repetir exatamente o modelo do fundador, mas assegurar que a empresa continua a criar valor sob uma liderança preparada, legítima e reconhecida.

**OS DESAFIOS DO
SETOR DO
CALÇADO**

6

O enquadramento apresentado nas secções anteriores permite identificar os principais requisitos de uma sucessão bem preparada: regras de *governance* familiar e empresarial, preparação gradual dos sucessores, transferência progressiva de responsabilidades, clarificação da estrutura de propriedade, profissionalização da gestão e definição de uma estratégia de continuidade. No setor do calçado, o estudo realizado mostra que vários destes elementos ainda estão pouco presentes ou se encontram numa fase inicial de desenvolvimento.

As entrevistas realizadas a fundadores e sucessores de vinte e sete empresas permitiram identificar um conjunto de características comuns. Em regra, trata-se de PME familiares, muitas delas com capital concentrado no fundador, estruturas de gestão reduzidas e uma forte dependência da sua intervenção direta. Esta realidade é coerente com a forma como muitas empresas do setor foram criadas e desenvolvidas: com liderança próxima, grande conhecimento prático do negócio, forte relação com clientes e fornecedores e elevada dedicação pessoal do fundador.

Em termos gerais, a amostra analisada integra empresas de diferentes dimensões, embora predominem empresas classificáveis como médias empresas, com cerca de 80 a 100 trabalhadores e volumes de negócios entre 8 e 10 milhões de euros anuais. Esta realidade ajuda a compreender simultaneamente a robustez industrial de muitas empresas e as limitações de escala que condicionam a profissionalização da gestão, o investimento e a preparação da sucessão.

No entanto, estas mesmas características criam desafios quando se aproxima a passagem de testemunho. A concentração da decisão no fundador torna mais difícil a autonomização dos sucessores e atrasa a transferência efetiva de responsabilidades. Em muitos casos, o sucessor já está identificado e trabalha há vários anos na empresa, mas continua a ter autonomia limitada e a estar afeto a uma área funcional específica, como produção, comercial ou finanças. Esta concentração numa única área dificulta a construção de uma visão global do negócio, condição essencial para assumir a liderança da empresa.

Outro aspeto relevante é a reduzida experiência profissional dos sucessores fora da empresa familiar. O estudo mostra que, em muitos casos, os sucessores entraram na empresa logo após a conclusão da sua formação académica, sem contacto prolongado com outras organizações, estilos de gestão, culturas empresariais ou mercados. Esta opção pode permitir um conhecimento precoce do negócio familiar, mas também limita a exposição a práticas diferentes e reduz a capacidade de trazer novas abordagens à empresa.

A preparação da nova geração é, contudo, um dos pontos mais promissores do setor. A maioria dos sucessores demonstra vontade genuína de aprender com o fundador e assegurar a continuidade da empresa. Muitos têm formação superior e revelam disponibilidade para assumir responsabilidades. O problema não está, portanto, na ausência de interesse da nova geração, mas na falta de percursos estruturados de preparação, autonomia progressiva e exposição transversal às várias áreas da empresa.

Também no domínio da *governance* familiar se identificam fragilidades importantes. Em regra, as empresas analisadas não dispõem de protocolo familiar, conselho de família ou assembleia de família, nem existe uma sensibilização suficiente para a importância destes instrumentos. Esta ausência torna mais difícil formalizar regras sobre entrada de familiares na empresa, transmissão de participações, distribuição de lucros, resolução de conflitos e papel de cada membro da família no processo de sucessão.

No plano da *governance* empresarial, verifica-se igualmente uma forte presença da família nos cargos de maior responsabilidade. O “braço direito” do fundador é, frequentemente, um membro da família, sendo raro que quadros externos ocupem posições relevantes na administração ou na direção. Esta realidade pode reforçar a confiança interna, mas também limita a profissionalização da gestão e pode criar nos quadros não familiares a perceção de que não existe uma trajetória real de progressão até aos níveis de decisão.

A forma societária é outro elemento a considerar. Muitas empresas do setor continuam organizadas como sociedades por quotas, frequentemente com o capital concentrado no fundador ou no fundador e no cônjuge.

Esta estrutura pode ser adequada em empresas de menor complexidade societária, mas pode tornar-se limitativa quando se pretende preparar uma sucessão mais estruturada, distribuir progressivamente capital pelos sucessores, separar propriedade e gestão ou criar órgãos de *governance* mais formalizados.

Para além dos aspetos familiares e organizativos, existem desafios de natureza empresarial que influenciam diretamente o processo de sucessão. As empresas analisadas apresentam, em regra, uma dimensão moderada, margens de EBITDA iguais ou inferiores a 10%, e um volume de vendas por trabalhador entre 80.000 € e 100.000 € nas empresas com melhores margens. Esta realidade ajuda a compreender as limitações de escala e rentabilidade que condicionam a capacidade de investir em tecnologia, marketing, inovação, internacionalização e reforço de quadros especializados.

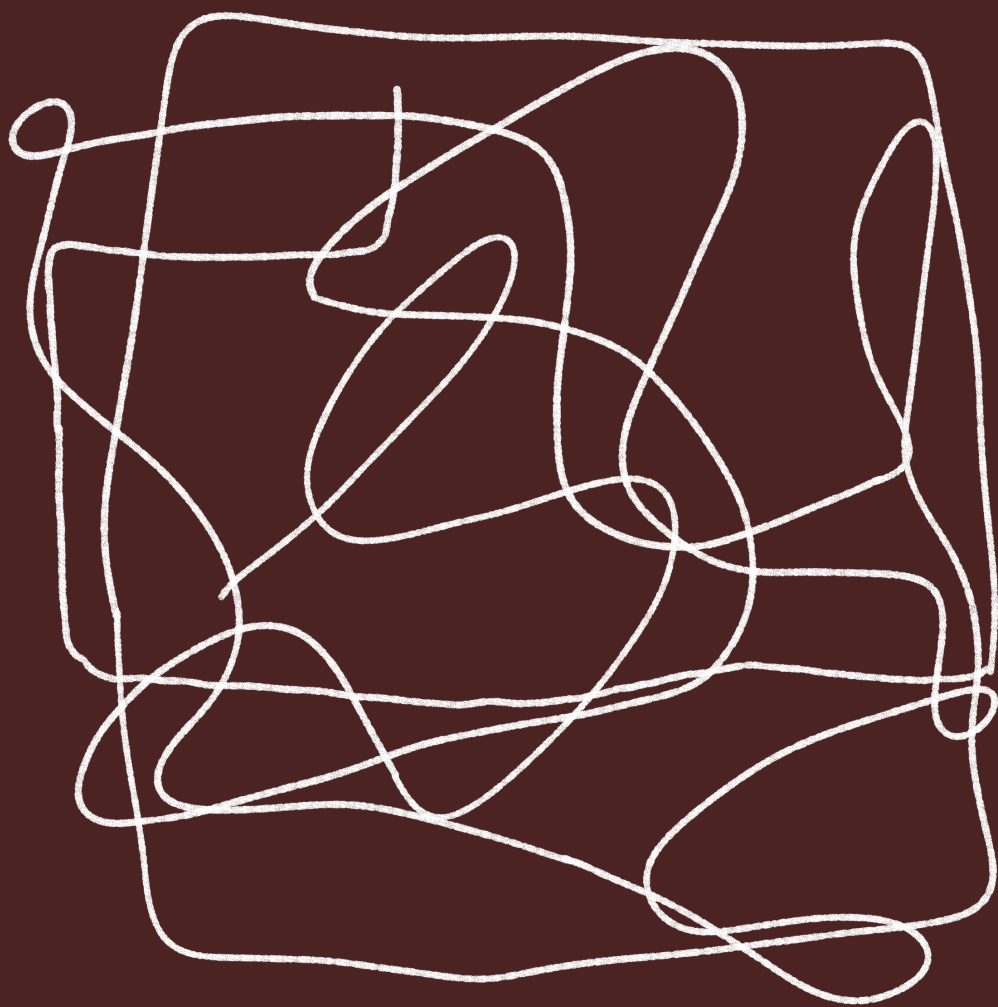
O setor enfrenta ainda desafios relacionados com a evolução do mercado, a dificuldade de recrutamento de mão de obra qualificada, a necessidade de produzir séries mais pequenas e diversificadas, a ambição de evoluir para segmentos de maior valor acrescentado e a necessidade de reforçar competências comerciais e de marketing. Estes desafios tornam a sucessão ainda mais exigente: a nova geração não terá apenas de continuar a empresa existente, mas também de a adaptar a um contexto competitivo diferente.

A diversificação é outro tema relevante. Em muitas empresas, os excedentes financeiros disponíveis fora das necessidades imediatas do negócio principal têm sido orientados sobretudo para investimento imobiliário, frequentemente entendido como forma de proteção patrimonial da família. Esta opção pode ser legítima e prudente, mas não substitui uma reflexão estratégica sobre diversificação empresarial, parcerias, reforço de competências ou aproximação a outros setores, como o têxtil, o vestuário ou outras áreas da moda.

Esta limitação está também relacionada com a reduzida experiência dos sucessores fora da empresa familiar e com o receio da curva de aprendizagem associada a novos negócios. Por isso, a diversificação deve ser pensada não apenas como aplicação patrimonial de excedentes, mas como possível instrumento de crescimento, redução de risco e preparação da nova geração.

Importa sublinhar que estas fragilidades não anulam os pontos fortes do setor. Pelo contrário, muitas empresas apresentam culturas positivas, assentes em seriedade, empenho, qualidade, relação justa com trabalhadores, clientes e fornecedores, e forte compromisso familiar com a continuidade. A existência destes valores é uma base importante para a sucessão. Contudo, para que essa continuidade seja sustentável, precisa de ser acompanhada por maior formalização, preparação da nova geração, profissionalização da gestão e clarificação das regras familiares e empresariais.

Assim, o desafio central do setor do calçado não é apenas identificar sucessores. Em muitas empresas, eles já existem. O desafio é criar as condições para que esses sucessores possam assumir a liderança com preparação, autonomia, legitimidade e capacidade estratégica. É precisamente esta distância entre os modelos gerais de sucessão e a realidade concreta observada nas PME familiares do setor que justifica o modelo customizado apresentado no capítulo seguinte.



**UM MODELO
CUSTOMIZADO DE
SUCESSÃO PARA
PME FAMILIARES
DO SETOR DO
CALÇADO**

7

A realidade identificada no setor do calçado justifica a adoção de um modelo de sucessão ajustado às suas características específicas. Como se viu na secção anterior, o estudo incidiu sobretudo sobre empresas em que a continuidade familiar estava assumida e em que o sucessor já estava escolhido, ou pelo menos identificado. O desafio central não era, por isso, escolher entre diferentes alternativas de continuidade empresarial, mas estruturar uma sucessão familiar que, em muitos casos, já existia de forma implícita ou informal.

O **modelo LTB (2026)**, desenvolvido pelo Professor Luís Todo Bom no âmbito deste estudo, parte precisamente desta realidade. Não procura desenhar um processo ideal abstrato, mas sim propor um caminho aplicável a PME familiares do setor em que a sucessão já está em curso, ainda que de forma pouco formalizada. O seu objetivo é apoiar empresários na formulação de um processo de sucessão progressivo, acompanhado e compreendido por todos os intervenientes.

O modelo organiza o processo em nove fases sequenciais, como apresentado na Figura 11.

Modelo estruturado de sucessão LTB (2026)

Figura 11



Fonte: Luís Todo Bom (2026).

A primeira fase corresponde ao **início formal do processo**. O fundador deve comunicar ao sucessor que o processo de sucessão foi formalmente iniciado. Esta comunicação deve ser clara, direta e suficientemente detalhada, permitindo confirmar se o sucessor deseja efetivamente dar continuidade ao projeto familiar. Este momento é importante porque transforma uma expectativa informal numa decisão assumida entre fundador e sucessor.

A segunda fase consiste na **definição dos objetivos futuros**. Fundador e sucessor devem acordar os objetivos a atingir para a empresa e para a família, incluindo a visão estratégica para os anos seguintes. Nesta fase, pode ser útil elaborar um plano estratégico a cinco anos, eventualmente com apoio externo, para clarificar prioridades e procedimentos.

A terceira fase corresponde à **preparação interna e externa do sucessor**. A preparação interna deve permitir que o sucessor conheça todas as áreas relevantes da empresa, através de passagem pelas várias funções – produção, comercial, finanças, recursos humanos, compras, clientes, fornecedores e controlo de gestão. Esta passagem não deve ser meramente simbólica: deve incluir contacto direto com responsáveis de cada área, compreensão dos principais indicadores e reuniões de acompanhamento com o fundador.

Esta preparação externa deve privilegiar áreas diretamente ligadas aos desafios identificados no estudo: gestão financeira e controlo de gestão, marketing e desenvolvimento de produtos de maior valor acrescentado, operações e gestão da cadeia de abastecimento, gestão de pessoas, negociação, exportações, análise de investimentos internacionais, *governance* da família e da empresa, organização societária, digitalização, robotização e utilização de ferramentas de inteligência artificial. Estas competências são particularmente relevantes porque muitos sucessores terão de liderar empresas mais exigentes em termos comerciais, tecnológicos, financeiros e organizativos do que aquelas que receberam da geração fundadora.

O objetivo é evitar que o sucessor conheça apenas o modo como a empresa sempre funcionou. A preparação externa deve expô-lo a novas práticas de gestão, novas tecnologias, novos mercados e formas diferentes de organização, preparando-o para liderar num contexto competitivo mais exigente.

A quarta fase é o **acompanhamento do sucessor pelo fundador**. Nesta etapa, o sucessor acompanha o fundador nas principais decisões empresariais, sendo chamado a dar opinião, analisar alternativas e compreender o racional das decisões. Este acompanhamento deve permitir a transferência de conhecimento tácito – aquele que não está escrito em manuais ou procedimentos, mas que resulta da experiência acumulada do fundador com clientes, fornecedores, trabalhadores, bancos e mercados.

A quinta fase é a **avaliação intermédia do processo**. Fundador e sucessor devem avaliar a evolução da preparação, identificando progressos, fragilidades e áreas que exigem reforço. Esta avaliação deve abranger todas as áreas funcionais da empresa e permitir decidir se o processo deve avançar para a fase seguinte, se precisa de mais tempo ou se deve ser ajustado. A avaliação intermédia é essencial para evitar que a passagem de responsabilidades ocorra antes de o sucessor estar preparado.

A sexta fase corresponde à **delegação no sucessor com supervisão**. Nesta fase, o fundador começa a delegar responsabilidades de gestão de forma progressiva, mantendo acompanhamento regular e intervindo apenas quando necessário. O sucessor passa a tomar decisões reais, com impacto na empresa, mas ainda com apoio e supervisão. Para que esta fase funcione, devem existir reuniões periódicas, objetivos definidos e critérios de acompanhamento.

A sétima fase é a **delegação total no sucessor**. O fundador reconhece que o sucessor está preparado para assumir a liderança da empresa e atribui-lhe a responsabilidade plena pela gestão. Esta passagem deve ser comunicada internamente à família, aos principais colaboradores e, quando adequado, aos restantes colaboradores, a clientes, fornecedores, associações empresariais e instituições financeiras. A delegação total deve ser acompanhada por uma transferência progressiva de capital ou por regras claras sobre a futura transmissão da propriedade.

A oitava fase corresponde à **saída do fundador das funções executivas**. Esta saída não significa afastamento da família ou perda de relevância. Significa que o fundador deixa de intervir na gestão diária da empresa, permitindo que o sucessor consolide a sua autoridade. O fundador pode manter um papel institucional, estratégico ou consultivo, por exemplo como presidente do conselho de administração, membro de um conselho consultivo ou responsável por novos projetos da família. O essencial é que o seu novo papel não bloqueie a liderança efetiva do sucessor.

A nona fase é a **nova dinâmica da família**. Depois da sucessão, a família entra numa nova etapa. O sucessor deve assumir a responsabilidade de manter a harmonia familiar, partilhar informação relevante e garantir que os restantes membros da família compreendem a evolução da empresa. Nesta fase, tornam-se particularmente importantes os instrumentos de *governance* familiar, como o protocolo familiar, as reuniões de família, a assembleia de família ou o conselho de família, quando existam.

O modelo deve ser entendido como um processo de médio prazo. A proposta original aponta para um horizonte de seis a oito anos, dividido entre uma primeira metade de preparação e avaliação intercalar, e uma segunda metade de delegação, saída progressiva do fundador e consolidação da nova liderança.

A Figura 12 apresenta um calendário indicativo – cada empresa deverá adaptá-lo à idade do fundador, à maturidade do sucessor, à complexidade da empresa e ao grau de formalização já existente.

O calendário do processo de sucessão

Figura 12



Fonte: Luís Todo Bom (2026).

Um dos pontos centrais deste modelo é a necessidade de evitar que o fundador permaneça indefinidamente no centro da decisão executiva. A sua presença é essencial nas fases iniciais, sobretudo na preparação e acompanhamento do sucessor. Contudo, a partir do momento em que o sucessor demonstra preparação suficiente, o fundador deve iniciar um processo de desligamento progressivo da liderança diária, permitindo que a nova geração assuma plenamente a responsabilidade pela empresa.

Este aspeto é particularmente relevante porque muitos sucessores atingem a sua fase de maior produtividade, energia e ambição profissional (frequentemente entre os 40 e os 55 anos) ainda bloqueados pela permanência excessiva do fundador na gestão. Quando a passagem de testemunho é demasiado tardia, a empresa pode perder a oportunidade de aproveitar plenamente a capacidade da nova geração.

Assim, o modelo LTB procura equilibrar três preocupações: respeitar o papel e a experiência do fundador, preparar o sucessor de forma séria e gradual, e garantir que a empresa não adia excessivamente a transição de liderança. O seu valor está precisamente em transformar uma sucessão informal num processo organizado, com início, etapas, avaliação, delegação e conclusão.

Para apoiar a aplicação prática deste modelo, o Anexo I apresenta uma *checklist* de questões que fundadores, sucessores e famílias podem utilizar para identificar temas já preparados, pontos ainda por discutir e decisões que exigem acompanhamento adicional.

NOTAS FINAIS

8

A sucessão constitui um dos momentos mais determinantes na vida das empresas familiares e uma condição essencial para assegurar a sua continuidade ao longo das gerações. A passagem de testemunho não envolve apenas a substituição de uma liderança: envolve a empresa, a família, a propriedade, a gestão, os modelos de *governance* e a capacidade de adaptação a novos contextos competitivos.

Esta realidade é transversal aos diferentes setores de atividade, mas assume particular relevância na indústria portuguesa do calçado, caracterizada por uma forte predominância de empresas familiares, muitas delas ainda lideradas pelos seus fundadores. Como o estudo realizado demonstrou, em muitas empresas do setor a sucessão já está, de algum modo, identificada, mas continua frequentemente pouco estruturada, com autonomia limitada dos sucessores, forte concentração da decisão no fundador e reduzida formalização dos instrumentos de *governance* familiar e empresarial.

Ao longo deste Guia procurou-se demonstrar que a sucessão não deve ser encarada como um acontecimento pontual nem como um problema exclusivamente familiar. Trata-se de um processo estratégico, gradual e exigente, que requer preparação antecipada, regras claras, desenvolvimento de competências, transferência progressiva de responsabilidades e uma visão de longo prazo para a empresa e para a família.

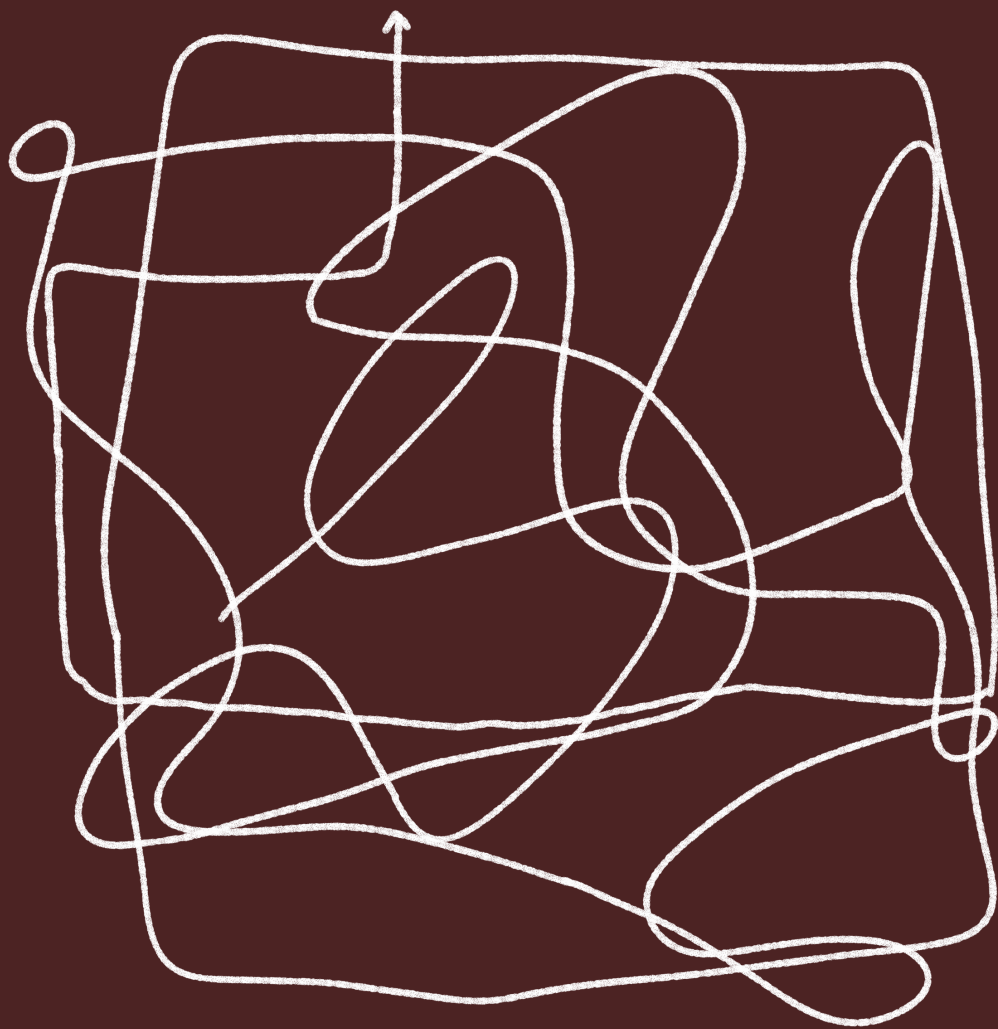
A competitividade futura das empresas familiares dependerá cada vez mais da capacidade para conciliar o legado construído pelas gerações fundadoras com as exigências de um contexto empresarial marcado pela internacionalização, pela inovação, pela digitalização, pela profissionalização da gestão e pela crescente exigência dos mercados. Neste enquadramento, a sucessão representa não apenas um desafio de continuidade, mas também uma oportunidade para renovar competências, fortalecer a organização e preparar novos ciclos de crescimento.

O modelo customizado apresentado neste Guia não pretende constituir uma solução universal. Cada processo de sucessão possui características próprias e deve ser adaptado à dimensão da empresa, à composição da família, à maturidade do sucessor, ao papel futuro do fundador, à estrutura de propriedade e aos objetivos estratégicos de cada organização.

O seu valor está em oferecer uma referência prática para transformar uma sucessão informal ou implícita num processo mais consciente, acompanhado e estruturado.

O sucesso da sucessão empresarial não depende apenas da preparação da geração seguinte. Depende também da capacidade da família para criar condições de confiança, profissionalização, autonomia e continuidade. Uma sucessão bem conduzida deve preservar os valores e o conhecimento acumulado pela geração fundadora, reforçar os modelos de *governance* e permitir que as futuras gerações acrescentem valor ao legado recebido.

Em última análise, preparar a sucessão é preparar o futuro da empresa. Quanto mais cedo esse processo for iniciado, maior será a capacidade de assegurar uma transição estável, proteger a harmonia familiar e garantir que as empresas portuguesas de calçado continuem a afirmar a sua competitividade nas próximas gerações.



BIBLIOGRAFIA

Baron, J., & Lachenauer, R. (2021). *Harvard Business Review Family Business Handbook: How to Build and Sustain a Successful, Enduring Enterprise*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Basingstoke: Palgrave.

Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). *When Family Businesses Are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Schwass, J., & Glemser, A.-C. (2016). *Wise Family Business: Best Practices and Examples from Leading Family Businesses*. Palgrave Macmillan.

Schwass, J., Kralik, M., & Glemser, A.-C. (2014). *Lee Kum Kee Co. Ltd.: A Recipe for Shared Values*. IMD Case IMD-3-1623.

Todo Bom, L. (2023). *Manual de Gestão de Empresas Familiares: Uma Aproximação Integrada Empresa-Família (2.^a ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Todo Bom, L. (2026). *Estudo sobre Sucessão nas Empresas Familiares do Setor do Calçado*. Documento interno desenvolvido para a APICCAPS.

Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

ANEXO I

CHECKLIST PRÁTICA PARA PREPARAÇÃO DA SUCESSÃO

A sucessão empresarial é um processo que se desenvolve ao longo de vários anos e envolve a família, a empresa e o património. Esta lista de verificação pretende apoiar fundadores, sucessores e restantes membros da família na identificação dos aspetos essenciais a considerar durante a preparação da transição geracional.

Esta *checklist* não é um exercício de avaliação formal, mas um instrumento de reflexão que permite identificar áreas já consolidadas e outras que poderão exigir maior atenção durante o processo de transferência da liderança e da propriedade da empresa.

Esta lista de verificação não é exaustiva nem pretende produzir uma classificação da empresa, mas ajudar a identificar aspetos que merecem reflexão e preparação.

Sempre que uma resposta seja "**Não**" ou "**Parcialmente**", esse tema deverá ser analisado com maior profundidade e, sempre que necessário, com o apoio de consultores especializados.

A. CONTINUIDADE FAMILIAR E REGRAS DA FAMÍLIA

A família já decidiu se pretende manter a empresa familiar no seu seio na próxima geração?

A família dispõe de um protocolo familiar que regule a transgeracionalidade da empresa e a relação entre família, propriedade e gestão?

Caso não exista protocolo familiar, a família considera útil elaborá-lo antes de iniciar ou aprofundar o processo de sucessão?

B. ESCOLHA E ACEITAÇÃO DO SUCESSOR

O fundador já decidiu quem será o seu sucessor, ou quais os possíveis sucessores?

O potencial sucessor já confirmou, de forma clara, que aceita o desafio da sucessão e deseja dar continuidade ao projeto familiar?

O processo de sucessão já foi formalmente iniciado entre fundador e sucessor?

Caso não exista sucessor familiar disponível ou adequado, a família já ponderou alternativas para assegurar a continuidade da empresa, como a profissionalização da gestão, a entrada de novos sócios, uma fusão, uma venda parcial ou total, ou outro modelo de reorganização da propriedade e da liderança?

C. ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE SUCESSÃO

Foi ou será adotado um modelo estruturado de sucessão, com fases, objetivos e calendário indicativo?

Fundador e sucessor já estabeleceram um calendário para as principais ações do processo de sucessão?

O processo de sucessão incorpora, quando necessário, alterações no modelo organizativo da empresa?

As eventuais alterações ao modelo organizativo, à estrutura societária ou à transmissão de participações estão a ser acompanhadas, de modo profissional, com assessoria jurídica e fiscal adequada?

D. PREPARAÇÃO INTERNA E EXTERNA DO SUCESSOR

O sucessor está a ser preparado para assumir a condução da empresa, em termos teóricos e práticos?

O sucessor está a adquirir, de forma estruturada e detalhada, conhecimento interno sobre o funcionamento das diferentes áreas da empresa?

O sucessor está a adquirir formação externa, nas áreas tecnológica e de gestão, que lhe permita enfrentar os novos desafios que se colocarão à empresa num contexto mais competitivo?

Em que funções de gestão é que o sucessor já detém autonomia total para tomar decisões, sem pedir a opinião do fundador?

O sucessor está preparado para assumir, no final do processo de sucessão, um compromisso formal de manter níveis de desempenho e de crescimento da empresa que contribuam para a estabilidade financeira e a liquidez da família?

Os sucessores com mais de 40 anos e mais de 12 anos de trabalho na empresa familiar, com ou sob supervisão dos fundadores, consideram-se preparados para, na sequência de um processo estruturado de sucessão, assumir plenamente a condução da empresa?

E. PAPEL DO FUNDADOR E TRANSIÇÃO DE RESPONSABILIDADES

O fundador está empenhado no processo de sucessão e disponível para acompanhar e preparar o sucessor?

O fundador desenvolveu, ou pondera desenvolver, outras atividades de diversificação empresarial fora da empresa do setor do calçado, de modo a facilitar a sua saída progressiva das funções executivas, mantendo-se ativo numa nova atividade?

Os fundadores com mais de 65 anos estão preparados para iniciar formalmente o processo de sucessão num futuro próximo?

Os fundadores com mais de 70 anos têm noção da urgência de iniciar, de modo empenhado, o processo de sucessão?

Fundador e sucessor estão preparados para realizar reuniões formais frequentes durante todo o processo de sucessão, como forma de acompanhar a evolução do processo e garantir o seu sucesso?

F. ENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA

A família está envolvida neste processo desde o início, apoiando as decisões tomadas e prevenindo potenciais conflitos durante o processo de sucessão?

O sucessor já detém participação no capital da empresa?

Em caso afirmativo, qual a sua dimensão?

Em caso negativo, quando é que o fundador pondera atribuir-lhe uma participação no capital da empresa? E de que dimensão?

