



O IMPACTO ECONÓMICO-FINANCEIRO E SOCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES NA SUCESSÃO: O CASO DA *MOLDETIPO GROUP*

Rúben André Santos

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a
obtenção do grau de Mestre em Finanças e Controlo de Gestão na
Universidade Católica Portuguesa

Dissertação escrita sob a supervisão do Professor Doutor Pedro Celeste
Universidade Católica Portuguesa, Católica Lisbon Business School
Janeiro 2026

I. ABSTRACT

Succession in family businesses represents one of the most critical moments for their continuity and sustainability. This study examines the case of *Moldetipo Group*, a Portuguese family-owned company preparing for a generational transition, with the aim of understanding how employees perceive the succession process and how this perception influences motivation, organizational climate, and economic-financial performance.

The research adopts a mixed-method approach, combining a systematic literature review with the collection of primary data through a structured questionnaire and a *focus group*. The expected results aim to identify critical success factors, best practices, and challenges associated with internal communication, the integration of new leaders, and the preservation of organizational culture. This study contributes to the theoretical understanding of succession in family businesses while offering practical guidance for a more strategic and sustainable management of the process.

The investigation into *Moldetipo Group's* succession reveals a balance between trust and uncertainty among employees. Although most believe in the planning of the transition, weaknesses remain in communication and internal engagement, particularly among long-tenured staff. Quantitative data and *focus group* findings indicate that transparency, recognition, and professionalization are decisive factors for ensuring stability and continuity. It is concluded that succession should be managed strategically, focusing on three main pillars: clear communication, active employee participation, and the structured development of new leadership.

KEY-WORDS

Business Succession; Family Leadership; Organizational Culture; Family Businesses; Traditional Industries

II. RESUMO

A sucessão nas empresas familiares constitui um dos momentos mais críticos para a sua continuidade e sustentabilidade. Este estudo analisa o caso da *Moldetipo Group*, empresa familiar portuguesa em fase de preparação para a transição geracional, com o objetivo de compreender como os colaboradores percecionam o processo sucessório e de que forma essa perceção influencia a motivação, o clima organizacional e o desempenho económico-financeiro.

A investigação adota uma metodologia mista, combinando uma revisão sistemática da literatura com a recolha de dados primários através de questionário estruturado e *focus group*.

Os resultados esperados visam identificar fatores críticos de sucesso, boas práticas e desafios associados à comunicação interna, integração de novos líderes e manutenção da cultura organizacional. Este estudo contribui para o aprofundamento teórico sobre a sucessão em empresas familiares e oferece orientações práticas para uma gestão mais estratégica e sustentável deste processo.

A investigação sobre a sucessão na *Moldetipo Group* revela um equilíbrio entre confiança e incerteza entre os colaboradores. Embora a maioria acredite no planeamento da transição, persistem fragilidades na comunicação e no envolvimento interno, sobretudo entre os mais antigos. Os dados quantitativos e o *focus group* evidenciam que a transparência, o reconhecimento e a profissionalização são fatores decisivos para garantir estabilidade e continuidade. Conclui-se que a sucessão deve ser gerida de forma estratégica, com foco em três eixos principais: comunicação clara, participação ativa dos colaboradores e desenvolvimento estruturado da nova liderança.

PALAVRAS CHAVE

Sucessão empresarial; Liderança Familiar; Cultura Organizacional; Empresas Familiares; Indústrias Tradicionais

III. AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, dirijo o meu agradecimento ao professor Pedro Celeste, orientador desta dissertação, pela sua disponibilidade e apoio que sempre me prestou ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Os conhecimentos que me transmitiu foram fundamentais para a elaboração da presente tese.

Em segundo lugar, ao Engenheiro Rui Silva, CEO da *Moldetipo Group*, à Dora Silva, Administradora da empresa, ao Dr. Luís Lopes, Diretor Financeiro do grupo e ao Gonçalo Ginja, Diretor dos Recursos Humanos, o meu obrigado pelos conhecimentos transmitidos nesta área e pela sua disponibilidade e aconselhamento ao longo deste trabalho.

Também aos meus colegas e amigos que me acompanharam neste percurso académico, pela sua amizade e companheirismo. Por último, mas certamente os mais importantes, quero agradecer à minha família e à minha esposa. Sem eles e sem o seu apoio, nada disto seria possível. À minha esposa, Mariana Fortunato, aos meus pais, ao meu irmão e restante família, que sempre me encorajaram e validaram, mesmo quanto parecia difícil conciliar o mundo profissional, académico e pessoal.

IV. ÍNDICE

I. ABSTRACT.....	1
II. RESUMO.....	2
III. AGRADECIMENTOS	3
IV. ÍNDICE	4
Índice de Figuras	7
V. INTRODUÇÃO	8
1. Introdução ao problema de investigação	8
2. Perguntas chave de investigação	8
3. Metodologia e Problema de Investigação	9
VI. REVISÃO DE LITERATURA.....	11
1. Empresas Familiares	11
2. Sucessão nas Empresas Familiares	12
3. Perceção dos Colaboradores e Cultura Organizacional	13
4. Sucessão, Inovação e Sustentabilidade Estratégica.....	14
5. Comunicação e Envolvimento dos Colaboradores.....	15
6. Gestão da Mudança em Empresas Familiares.....	16
7. Desafios e Oportunidades da Sucessão em Empresas Familiares.....	17
8. Impacto Financeiro Resultante da Sucessão	18
VII. ESTUDO DE CASO: <i>MOLDETIPO GROUP</i>	20
1. A Indústria dos Moldes	20
1.1. Setor de Atividade no Mundo	20
1.2. A Indústria dos Moldes em Portugal.....	21
1.3. <i>A Moldetipo Group</i>	22

2.	Breve Contextualização Histórica	23
2.1.	Posição Económico-financeira da <i>Moldetipo Group</i>	25
3.	Estrutura Organizacional	27
4.	Análise Competitiva	29
5.	Os Desafios da <i>Moldetipo Group</i>	32
VIII.	DETALHE METODOLÓGICO DEINVESTIGAÇÃO	
	34	
IX.	DISCUSSÃO E ANÁLISE	36
1.	Dados Demográficos da População	36
2.	Análise das Tendências	38
2.1.	A Influência do Grau de Escolaridade, a Senioridade dos Colaboradores e o Departamento a que Pertencem	38
2.2.	Os Passos a Considerar Segundo os Colaboradores	49
3.	Focus Group	50
3.1.	Sócia Não Executiva	50
3.2.	Trabalhador da Produção	51
3.3.	Engenheiro	52
X.	CONCLUSÕES	53
XI.	RECOMENDAÇÕES	55
XII.	LIMITAÇÕES	57
	TEACHING NOTES	59
	ANEXOS	62
	Anexo I - Questionário aplicado aos colaboradores da <i>Moldetipo Group</i> , alocados à empresa de Portugal (formato <i>Google forms</i>)	62
	Anexo II- Balanço das Contas Individuais da <i>Moldetipo Group</i>	66
	Anexo III – Demonstração de Resultados Individuais da <i>Moldetipo Group</i>	67

Anexo IV – Respostas Orientadoras e Pontos-chave aos <i>Teaching Notes</i>	68
BIBLIOGRAFIA.....	70

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Principais Exportadores Mundiais de Moldes (2023).</i>	21
<i>Figura 2. Exportações Portuguesas de Moldes por Destino (2022).</i>	22
<i>Figura 3. Volume de Negócios da Moldetipo Group: Consolidado e Individual (valores em milhões de €).</i>	26
<i>Figura 4. Estrutura organizacional da Moldetipo Group.</i>	27
<i>Figura 5. Estrutura organizacional da Moldetipo Group por Departamento.</i>	29
<i>Figura 6. Concorrência Nacional Direta.</i>	30
<i>Figura 7. Concorrência Internacional (perfis).</i>	31
<i>Figura 8. Matriz Estratégica SWOT.</i>	32
<i>Figura 9. Distribuição da Amostra por Sexo.</i>	36
<i>Figura 10. Distribuição da Amostra por Faixa Etária.</i>	37
<i>Figura 11. Distribuição da Amostra de acordo com o Tempo de Serviço na Empresa.</i>	37
<i>Figura 12. Distribuição da Amostra de acordo com o Tempo que Pertence à Empresa.</i> ..	38
<i>Figura 13. Distribuição da Amostra de acordo com o Ano de Escolaridade.</i>	38
<i>Figura 14. Distribuição da Amostra de acordo com o Tempo de Serviço na Empresa, Grau de Escolaridade e Confiança no Processo de Sucessão.</i>	39
<i>Figura 15. Distribuição da Amostra de acordo com o Grau de Escolaridade, Departamento a que Pertence e Consideração sobre a Comunicação da Liderança na Empresa.</i>	40
<i>Figura 16. Distribuição da Amostra de acordo com o Departamento a que pertence, Tempo de Serviço na Empresa e Consideração da Opinião dos Colaboradores.</i>	42
<i>Figura 17. Distribuição da Amostra de acordo com o Departamento a que pertence, o Tempo de Serviço na Empresa e Gosto em ser envolvido no processo de preparação da sucessão.</i> ..	44
<i>Figura 18. Distribuição da Amostra de acordo com o Departamento a que pertence, o Tempo de Serviço na Empresa e a Incerteza da Sucessão.</i>	45
<i>Figura 19. Distribuição da Amostra de acordo com o Departamento a que pertence, Grau de Escolaridade e Opinião sobre a sucessão.</i>	47
<i>Figura 20. Comunicação Interna sobre o Processo de Sucessão.</i>	50

V. INTRODUÇÃO

1. Introdução ao problema de investigação

A sucessão na liderança das empresas familiares representa um dos momentos mais críticos e desafiantes para a sua continuidade e sustentabilidade económico-financeira e social. Estudos indicam que a transição entre gerações, apesar de ser inevitável, é frequentemente marcada por complexidades relacionadas com dinâmicas familiares, questões emocionais e desafios estratégicos, o que pode comprometer a estabilidade e o desempenho organizacional (Handler 1994; Gersick et al. 1997). Neste contexto, a perceção dos colaboradores assume um papel fundamental, uma vez que influencia diretamente a aceitação do novo líder, a manutenção da cultura organizacional e a capacidade de adaptação às mudanças estratégicas decorrentes do processo sucessório (Kotter e Heskett 1992; Lines 2005).

A *Moldetipo Group*, enquanto empresa familiar com longa tradição e relevância no seu setor de atuação, enfrenta o desafio natural da sucessão, tornando-se um caso exemplar para analisar as implicações desse processo do ponto de vista dos seus colaboradores. A presente investigação tem como objetivo principal compreender como os colaboradores percecionam o processo de sucessão, bem como o impacto dessa perceção na motivação, no clima organizacional e no desempenho económico-financeiro da empresa.

2. Perguntas chave de investigação

Apesar da importância crítica da sucessão nas empresas familiares, muitas organizações enfrentam dificuldades significativas em gerir este processo de forma eficaz.

Este estudo insere-se na área de Estratégia, focando-se no impacto da sucessão em termos de poder influenciar não só a gestão da empresa, mas também a sua sustentabilidade a longo prazo. Pretende-se explorar as perceções, expectativas e receios dos colaboradores, bem como identificar boas práticas e áreas de melhoria no processo sucessório, com o objetivo de aprofundar o conhecimento académico desta área.

Embora a empresa ainda se encontre na fase de preparação para a sucessão, é possível identificar áreas de atenção, tais como a comunicação interna clara sobre o futuro, a valorização da inclusão

de colaboradores não familiares e a criação de mecanismos que facilitem a integração da nova geração de líderes.

3. Metodologia e Problema de Investigação

A presente investigação adota uma abordagem mista, combinando dados qualitativos e quantitativos, com o objetivo de compreender em profundidade a perceção dos colaboradores da *Moldetipo Group*, alocados à empresa de Portugal, face ao processo de sucessão numa empresa familiar.

Num primeiro momento, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, recorrendo a artigos científicos publicados nos últimos anos, em revistas académicas indexadas e com elevado fator de impacto, com vista a identificar conceitos-chave, teorias e evidências empíricas relevantes sobre sucessão e perceções de colaboradores em empresas familiares. Esta revisão forneceu a base teórica e permitiu definir as dimensões de análise e as variáveis a considerar no estudo empírico.

Posteriormente, optou-se pela recolha de dados primários através da aplicação de questionário estruturado aos respetivos colaboradores (Ver *Anexo I*). O questionário foi desenhado com base nas dimensões identificadas na literatura, incluindo tópicos como: perceção da comunicação no processo de sucessão, impacto percebido na cultura organizacional, sentimento de segurança laboral, relação com a nova liderança e expectativas futuras. As questões combinam escalas de resposta do tipo *Likert*, de modo a permitir análises estatísticas, com perguntas abertas, para captar perspetivas qualitativas mais ricas.

Esta abordagem metodológica visa garantir a triangulação de dados, permitindo que as conclusões resultem tanto da fundamentação teórica como das evidências empíricas obtidas diretamente junto dos colaboradores. A conjugação da revisão de literatura com os dados primários recolhidos possibilitou uma análise mais completa, robusta e contextualizada do caso de estudo.

Um dos aspetos menos explorados na literatura é a forma como os colaboradores percecionam e reagem à sucessão, especialmente no que concerne ao seu impacto na motivação e no clima organizacional. Esta lacuna é particularmente relevante no contexto português, onde as empresas familiares representam uma grande fatia da economia nacional, mas onde há escassez de estudos que analisem a sucessão a partir da perspetiva dos colaboradores.

De salientar ainda que foi realizado um *focus group* não estruturado, apenas com o objetivo de os colaboradores selecionados falarem livremente sobre o processo de sucessão e os seus impactos: económico-financeiro, organizacional, cultural, social e entre outros.

Neste sentido, a investigação foi orientada pelas seguintes questões:

1. Como percecionam os colaboradores da *Moldetipo Group* o processo de sucessão na empresa?
2. De que forma essa perceção influencia a motivação e o compromisso dos colaboradores?
3. Que impactos a sucessão tem no clima organizacional, no âmbito económico-financeiro e na cultura da *Moldetipo Group*?
4. Quais são as principais dificuldades e oportunidades identificadas pelos colaboradores durante o processo sucessório?
5. Que estratégias podem ser adotadas para melhorar a comunicação e o envolvimento dos colaboradores na sucessão?

VI. REVISÃO DE LITERATURA

1. Empresas Familiares

As empresas familiares constituem uma parte significativa da economia global, representando uma proporção elevada das pequenas e médias empresas, bem como de algumas das maiores organizações. Segundo Gersick et al. (1997), estas organizações são definidas pela intersecção de três sistemas principais: a família, a propriedade e o negócio. Esta interligação cria uma dinâmica única que influencia tanto a gestão quanto a cultura organizacional.

Miller e Le Breton-Miller (2021) destacam que essas organizações beneficiam de uma visão de longo prazo e elevado compromisso emocional, ainda que riscos associados a conflitos familiares e liderança centralizada possam prejudicar a sua sustentabilidade.

A complexidade das empresas familiares reside no equilíbrio delicado entre os objetivos financeiros do negócio e as necessidades emocionais e relacionais da família. Gorji, Carney e Prakash (2020) alertam para os riscos associados a práticas de nepotismo e favoritismo, que podem afetar negativamente a motivação e o desempenho dos colaboradores não familiares. Estes desafios exigem mecanismos de governança claros e políticas que assegurem a meritocracia e a transparência. Por outro lado, a gestão das empresas familiares deve equilibrar a influência da família com as necessidades estratégicas do negócio, criando estruturas que permitam a participação dos membros da família sem comprometer a eficiência e a profissionalização do processo (Miller and Le Breton-Miller 2021).

Vários estudos têm procurado compreender de que modo as empresas familiares lidam com ambientes incertos e transformações rápidas. A pandemia de COVID-19, em particular, funcionou como um verdadeiro “teste de stress” para estas organizações.

A investigação de Llanos-Contreras et al. (2023) mostrou que os colaboradores de empresas familiares apresentaram níveis relativamente mais elevados de compromisso afetivo e satisfação no trabalho, mesmo em contextos de elevado *burnout*.

A ligação entre a preservação da identidade familiar e as práticas de gestão de recursos humanos também tem sido enfatizada. Hernández-Linares e López-Fernández (2020) e, posteriormente,

Peláez-León e Sánchez-Marín (2023) evidenciam que as políticas de avaliação de desempenho e de recompensas em empresas familiares estão profundamente marcadas pelo objetivo de proteger a *socioemotional wealth*. Isto significa que muitas decisões relacionadas com o desenvolvimento profissional, a progressão de carreira ou a remuneração não seguem apenas critérios de eficiência económica, mas também procuram assegurar a continuidade dos valores e da identidade da família no negócio. Contudo, nem sempre estas escolhas favorecem a atratividade e retenção de talento no mercado de trabalho atual. Sousa e Ferro (2025), por exemplo, alertam que a falta de políticas de flexibilidade laboral – como regimes híbridos ou horários adaptáveis – pode reduzir a capacidade competitiva das empresas familiares para atrair e reter colaboradores qualificados, sobretudo após a pandemia, quando a flexibilidade passou a ser um fator crucial para muitos trabalhadores.

2. Sucessão nas Empresas Familiares

Handler (1994) salienta a dimensão emocional da transição, indicando que muitas vezes os fundadores resistem a delegar poder. Sharma, Chrisman e Chua (2003) tratam a sucessão como um comportamento planeado, cujo sucesso depende da intenção clara, comunicação e preparação do sucessor (Sharma et al. 2003). Li e Piezunka (2019) introduzem a figura do “uniplex third” — uma pessoa neutra que ajuda a separar os papéis familiares dos papéis de negócio, reduzindo tensões e confusões de hierarquia (Li and Piezunka 2019).

Para que a sucessão seja bem-sucedida, é essencial que os membros da família e demais *stakeholders* estejam alinhados quanto aos objetivos e ao *timing* da transição (Sharma et al. 2003).

Os sucessores enfrentam desafios identitários, na medida em que precisam de conciliar múltiplos papéis — como herdeiros familiares, gestores e colaboradores — o que pode gerar conflitos internos e afetar a sua aceitação pela organização (Li et al. 2023). Baltazar et al. (2023) salientam que processos de sucessão mal geridos podem comprometer a capacidade inovadora e a adaptabilidade da empresa, colocando em risco a sua sustentabilidade a longo prazo.

Estudos sistemáticos indicam que os sucessores enfrentam desafios de identidade: precisam redefinir-se entre múltiplos papéis familiares e empresariais (Li et al. 2023). A forma como esses

papéis são geridos impacta diretamente na legitimidade da sucessão e na percepção dos colaboradores (Li et al. 2023).

3. Percepção dos Colaboradores e Cultura Organizacional

A forma como os colaboradores experienciam a sucessão reflete-se diretamente no clima organizacional e na coesão interna. Kotter e Heskett (1992) defendem que mudanças de liderança podem transformar a cultura e impactar o desempenho a longo prazo. Lines (2005) argumenta que as atitudes face à mudança são moldadas pela percepção de justiça, confiança e comunicação eficaz. Quando os colaboradores percebem que o processo de sucessão foi conduzido de forma justa e transparente, tendem a aceitar mais facilmente o novo líder, o que minimiza a resistência e mantém o compromisso com os objetivos da organização. Além disso, Waterwall e Alipour (2021) salientam que a transição de liderança pode afetar significativamente o capital social interno — composto pelas relações de confiança e cooperação entre os membros da organização. A perda dessa confiança pode aumentar a rotatividade de pessoal e reduzir a produtividade, criando um ciclo negativo que compromete a sustentabilidade da empresa (Waterwall & Alipour 2021).

Kotter e Heskett (1992) argumentam que a cultura corporativa é um dos principais determinantes do desempenho organizacional, sendo a sua estabilidade especialmente crítica em momentos de mudança como a sucessão. Mudanças abruptas ou mal comunicadas na liderança podem desestabilizar essa cultura, gerando incertezas, resistência e perda de confiança.

O conceito de “enraizamento” no trabalho, também é relevante para compreender a percepção dos colaboradores. Mitchell et al. (2001) explicam que colaboradores com um forte sentido de pertença e ligações sociais dentro da empresa são menos propensos a sair durante períodos de mudança.

Estudos sistémicos como o de Sanchez-Famoso et al. (2025) mostram que sucessões mal conduzidas resultam em conflitos entre família e trabalho, climatizando desmotivação, ausência e queda no desempenho organizacional. A incapacidade de alinhar a cultura do sucessor com a organização pode resultar em conflitos internos, afetando a coesão e o desempenho da empresa.

4. Sucessão, Inovação e Sustentabilidade Estratégica

A sucessão pode representar uma oportunidade para renovar a estratégia e impulsionar a inovação, desde que os sucessores tenham apoio e legitimidade. Baltazar et al. (2023) revelam que sucessões transparentes e comunicadas facilitam a transferência de conhecimento e promovem a inovação.

Este momento crítico pode constituir tanto uma oportunidade de renovação como uma ameaça à continuidade, dependendo da forma como é gerido o equilíbrio entre tradição e inovação (Zellweger, Sieger, and Englisch 2012; Miller and Le Breton-Miller 2021).

Segundo Tushman e O'Reilly (1996), a capacidade de uma organização ser "ambidestra" — ou seja, preservar as suas competências essenciais enquanto explora novas oportunidades — é particularmente relevante em contextos de transição de liderança.

Miller, Steier e Le Breton-Miller (2003) referem que os sucessores bem-sucedidos são geralmente aqueles que respeitam a herança do fundador, mas têm capacidade para transformar essa herança em algo novo e sustentável. Essa dualidade é particularmente importante numa era em que a inovação é um fator chave de sobrevivência empresarial, mesmo para empresas com modelos de negócio historicamente estáveis.

A inovação após a sucessão, no entanto, está fortemente condicionada pela perceção dos colaboradores. Como demonstram estudos de Zellweger et al. (2012), quando os colaboradores acreditam que o novo líder compreende a cultura organizacional, estão mais recetivos à mudança estratégica. Inversamente, se o sucessor for percecionado como alguém que rompe abruptamente com a identidade da empresa, pode haver resistência à inovação, mesmo que as propostas estratégicas sejam viáveis. Baltazar et al. (2023) reforçam esta ideia ao referirem que a “sustentabilidade estratégica” — a capacidade de manter relevância e competitividade — depende da transferência bem-sucedida não apenas do controlo formal, mas também do capital simbólico e da legitimidade do fundador. Isto é especialmente importante em empresas onde o fundador é uma figura carismática e central, e onde a cultura interna está fortemente associada à sua liderança (Sanchez-Famoso et al. 2025).

Outro fator a considerar é o papel da sucessão na gestão da mudança. Bass (1985) descreve os líderes transformacionais como aqueles que são capazes de inspirar e mobilizar as suas equipas em direção a uma nova visão. No entanto, a eficácia desse processo depende da capacidade do sucessor comunicar essa visão de forma envolvente e construir confiança interna. Além disso, Haag et al. (2014) sugerem que o sucesso das relações humanas no processo de sucessão é essencial: a incapacidade de manter relações com colaboradores e fornecedores compromete a sustentabilidade a longo prazo (Haag et al. 2014). Já Sanchez-Famoso et al. (2025) mostram que o clima organizacional e os conflitos internos têm impacto direto na produtividade e na flexibilidade financeira da empresa.

Uma abordagem *top-down* pode comprometer a execução das novas orientações, ao passo que a inclusão dos colaboradores — especialmente dos quadros intermédios — facilita a disseminação da estratégia e reduz o atrito nas mudanças operacionais (Waterwall and Alipour 2021). Em empresas familiares, onde a lealdade e os vínculos informais são fortes, esse envolvimento é muitas vezes mais eficaz do que qualquer plano estratégico formalizado.

5. Comunicação e Envolvimento dos Colaboradores

A comunicação organizacional durante o processo de sucessão é um fator crítico para garantir a aceitação e o envolvimento dos colaboradores. Num contexto de empresa familiar, onde os valores, laços pessoais e história comum estão fortemente enraizados, o modo como a transição é comunicada pode determinar o grau de confiança na nova liderança e a estabilidade interna da organização (Sharma et al. 2003).

Kotter (1996) sublinha que qualquer processo de mudança significativa requer uma estratégia de comunicação clara, repetida e credível, especialmente quando envolve substituição de líderes simbólicos. A ausência de comunicação ou a sua fragmentação pode gerar rumores, perceções erradas e resistência por parte dos colaboradores, minando a legitimidade do sucessor. Segundo Haag et al (2014), o envolvimento ativo dos colaboradores no processo de sucessão contribui para a manutenção do capital social interno, ou seja, da confiança, da coesão e do espírito de pertença organizacional. Estes autores argumentam que um dos principais erros dos fundadores é manter o

processo de sucessão confinado à esfera familiar, excluindo os restantes *stakeholders*, o que pode gerar sentimentos de exclusão e desvalorização entre os colaboradores.

Um aspeto frequentemente negligenciado é o tempo. A literatura destaca que a comunicação deve ser feita progressivamente e com antecedência, não apenas nos momentos finais da transição (Sanchez-Famoso et al. 2025). Um processo prolongado e bem estruturado permite aos colaboradores ajustarem-se emocional e profissionalmente à nova liderança. Por outro lado, envolver os colaboradores não significa apenas informá-los, mas também escutá-los. Estudos recentes indicam que a oportunidade de os colaboradores expressarem opiniões e preocupações tem um impacto positivo na perceção de justiça organizacional durante mudanças críticas (Ng and Feldman 2012).

Por fim, o conceito de propriedade psicológica (*psychological ownership*) é também relevante. Colaboradores que sentem que "a empresa também lhes pertence" — mesmo sem ações formais — tendem a reagir de forma mais positiva à sucessão se forem incluídos no processo (Pierce, Kostova, and Dirks 2001). Ignorar esse sentimento pode resultar em alienação, resistência ou até abandono.

6. Gestão da Mudança em Empresas Familiares

A literatura reconhece que as empresas familiares combinam fatores racionais e emocionais que tornam a implementação de processos de mudança distinta de outras organizações (Sharma et al., 2021). Enquanto a sucessão representa uma inevitabilidade no ciclo de vida destas empresas, a forma como a mudança é gerida influencia diretamente a perceção dos colaboradores, a coesão interna e a sustentabilidade futura.

Estudos recentes sublinham a importância da comunicação interna como ferramenta de gestão da mudança. Outro aspeto central na gestão da mudança é o envolvimento dos colaboradores. Estudos recentes mostram que quando os colaboradores participam ativamente em fases preliminares do processo — seja através de questionários internos, grupos de discussão ou momentos de partilha — a probabilidade de aceitação da nova liderança aumenta significativamente (Le Breton-Miller and Miller, 2021). Esta abordagem participativa permite reduzir o sentimento de exclusão e

reforçar o compromisso com a organização. Assim, a gestão da mudança em empresas familiares deve equilibrar continuidade e renovação, garantindo que a sucessão não é percecionada como uma rutura, mas sim como uma evolução natural da organização, com base no diálogo, confiança e alinhamento entre gerações e colaboradores.

7. Desafios e Oportunidades da Sucessão em Empresas Familiares

De acordo com Curado e Mota (2021), a sucessão não deve ser entendida como um evento único, mas sim como um fenómeno heterogéneo, cuja complexidade varia em função das dinâmicas familiares, da estrutura de governação e do grau de preparação dos sucessores. Esta diversidade de cenários revela que os desafios da sucessão são multifacetados, mas igualmente que podem ser capitalizados para fortalecer a empresa.

Entre os principais desafios, destacam-se a resistência à mudança e as tensões entre gerações. A sucessão pode ser marcada por conflitos de legitimidade entre membros da família e colaboradores não familiares, o que exige mecanismos claros de governação e comunicação interna eficaz.

Contudo, o processo sucessório também encerra oportunidades relevantes para o crescimento e renovação das empresas familiares. Comino-Jurado, Sánchez-Andújar e Parrado-Marttínez (2021) argumentam que, quando bem conduzida, a sucessão pode ser um momento de criação de valor, na medida em que permite reconfigurar papéis, integrar novas competências e consolidar a confiança dos *stakeholders*. A entrada de novas gerações pode trazer maior abertura à inovação, internacionalização e sustentabilidade, respondendo a desafios emergentes dos mercados globais. A adoção de ferramentas digitais e a redefinição de processos operacionais permitem às empresas familiares ganhar competitividade e preparar-se para contextos de disrupção. Assim, longe de ser apenas um obstáculo, a sucessão pode ser o ponto de partida para uma agenda estratégica de transformação organizacional.

Le Breton-Miller e Miller (2022) sublinham que os desafios da sucessão devem ser encarados não apenas como problemas a resolver, mas como oportunidades para repensar a estratégia, reforçar a profissionalização e consolidar o legado da empresa familiar. A visão crítica destes autores aponta para a necessidade de encarar a sucessão como um processo contínuo, que vai além da transferência formal de cargos, constituindo uma fase de transformação e reposicionamento estratégico.

8. Impacto Financeiro Resultante da Sucessão

O impacto financeiro resultante das sucessões na gestão das empresas é um tópico de importância revigorante tanto para a comunidade académica quanto para profissionais da área de gestão empresarial. As sucessões de liderança, especialmente nas posições de CEO e outros cargos executivos, podem ter consequências significativas no desempenho financeiro de uma organização. Este impacto resulta de uma série de fatores que incluem a preparação para a sucessão, a escolha do sucessor e a adaptação da organização à nova liderança.

Um fator crítico que afeta o impacto da sucessão é o planeamento sucessório. Segundo uma pesquisa de Yuan (2019), um planeamento de sucessão bem estruturado contribui para uma transição gradual, reduzindo a incerteza interna e externa, e resultando em menores flutuações nos valores acionistas e na estabilidade financeira da empresa. Esta preparação envolve identificar e desenvolver potenciais líderes dentro, ou por vezes fora, da organização e garantir que o novo líder esteja alinhado com a cultura e os objetivos estratégicos da empresa.

A escolha entre sucessores internos e externos é outro ponto crucial. Enquanto sucessores internos já familiarizados com a cultura e operações da empresa podem garantir continuidade, sucessores externos podem oferecer novas perspetivas e inovações necessárias para a revitalização organizacional. Zhang e Rajagopalan (2010) sugerem que a escolha deve ser baseada nas circunstâncias específicas de cada empresa, como suas necessidades de inovação versus continuidade.

A adaptação da organização ao novo líder pode, também, afetar o desempenho financeiro. O processo de transição pode criar um período de instabilidade, onde a produtividade pode diminuir devido às mudanças de estratégia introduzidas pelo novo líder. Anderson e Reeb (2021) destacam que empresas que estabelecem estruturas de apoio robustas durante a transição tendem a mitigar esses impactos negativos, favorecendo uma rápida recuperação e eventual melhoria no desempenho financeiro.

Quanto aos riscos, a pesquisa indica que transições mal geridas podem resultar em queda no valor acionista e impactos negativos na motivação dos funcionários. Bennedsen et al. (2007) mostram

que falhas na sucessão frequentemente levam a uma perda de confiança entre investidores e dentro da própria organização, dificultando processos futuros de mudança e inovação.

VII. ESTUDO DE CASO: *MOLDETIPO GROUP*

1. A Indústria dos Moldes

A indústria mundial de moldes, que abrange moldes plásticos, metálicos e industriais, apresenta um crescimento estável impulsionado pelos setores automóvel, eletrónico, de embalagens e médico.

A produção concentra-se na Ásia (China, Japão, Coreia, Singapura e Índia), líder em volume e integração produtiva; na Europa (Alemanha, Itália e Portugal), destacando-se pela engenharia de precisão e exportação; e nos Estados Unidos, com foco em moldes tecnológicos e de alto valor.

Os principais mercados de destino incluem automóvel, eletrónica, embalagens e saúde. Entre os desafios enfrentados pela indústria estão a forte concorrência asiática e pressão de custos, a escassez de mão de obra qualificada, a exigência de maior rapidez e flexibilidade nos prazos de entrega, e a crescente necessidade de sustentabilidade e eficiência nos processos produtivos.

1.1. Setor de Atividade no Mundo

O mercado mundial dos moldes apresenta-se como um setor altamente competitivo e em constante evolução, fortemente ligado a indústrias como o automóvel, embalagens, eletrónica e saúde. Em 2023, o comércio global de moldes metálicos atingiu cerca de 18,3 mil milhões de dólares, registando um crescimento de 3,2% face a 2022.

A liderança é assegurada por países como a China e os principais exportadores europeus, entre os quais Itália e Alemanha, cabendo a Portugal uma posição de destaque no top 10 mundial. Analisando em detalhe o subsegmento de moldes para plásticos e borracha, a China surge como maior exportador, seguida da União Europeia, com destaque para Itália e Alemanha, e Estados Unidos. A procura global é sustentada pelo crescimento contínuo da indústria de plásticos injetados, avaliada entre 330 e 404 mil milhões de dólares em 2023-2024 e com perspetivas de expansão até 2030. Esta dinâmica evidencia que o setor dos moldes acompanha diretamente os ciclos de investimento de setores industriais estratégicos, sendo marcado por uma forte dicotomia entre a produção de alto valor e complexidade técnica, típica da Europa, e a produção em larga escala e com foco em custos, característica da Ásia.

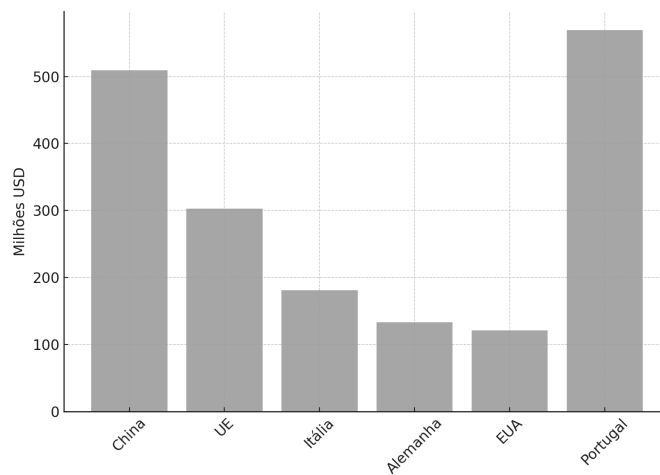


Figura 1. Principais Exportadores Mundiais de Moldes (2023).

Fonte: Adaptado de Observatory of Economics Complexity (OEC) – Dados de Comércio Internacional HS 8480 (metal molds).

1.2. A Indústria dos Moldes em Portugal

No contexto nacional, Portugal afirma-se como o terceiro maior produtor europeu e oitavo a nível mundial. Trata-se de uma indústria fortemente exportadora, com cerca de 85% da produção destinada ao exterior. Em 2022, o setor produziu aproximadamente 631 milhões de euros, dos quais 505 milhões corresponderam a exportações, sendo a Europa o principal destino (79%), seguida da América do Norte (10%). Alemanha, Espanha, França, Estados Unidos e Chéquia surgem como os mercados mais relevantes. Em 2019, ano pré-pandemia, o setor já havia registado exportações na ordem dos 614 milhões de euros, o que comprova a solidez da sua base produtiva. Em 2023, Portugal manteve-se na 8.^a posição mundial, com exportações de 569 milhões de dólares. O posicionamento competitivo de Portugal assenta na elevada capacidade de engenharia, na rapidez de execução e na aposta em soluções “chave na mão”, fatores que diferenciam o país da concorrência baseada apenas no preço.

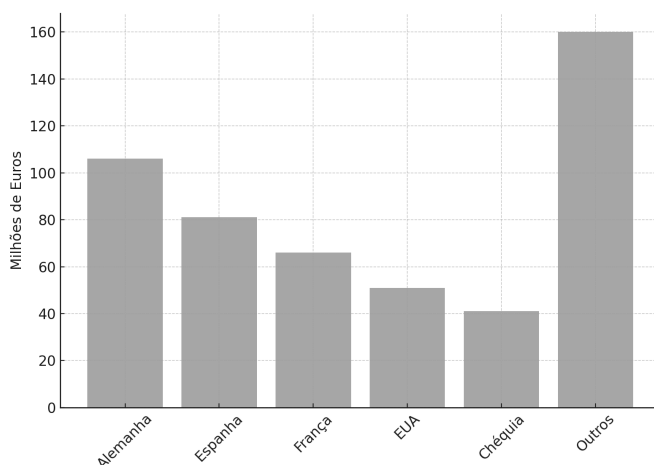


Figura 2. Exportações Portuguesas de Moldes por Destino (2022).

Fonte: Adaptado de AICEP/CEFAMOL – “Portugal ocupa 8ª posição mundial no mercado dos moldes” (dados 2022: €505M exportações; principais destinos Alemanha 21%, Espanha 16%, França 13%, EUA 10%, Chéquia 8%).

A indústria está concentrada principalmente na Marinha Grande e Oliveira de Azeméis, regiões que abrigam cerca de 500 a 550 empresas e empregando aproximadamente 11 mil trabalhadores altamente qualificados. A adaptação às novas tecnologias e a aposta em inovação contínua são características marcantes da indústria portuguesa de moldes. A implementação de soluções de Indústria 4.0, como a gestão avançada de projetos e a automação de processos, tem permitido às empresas aumentar a produtividade e a competitividade no mercado global.

No entanto, em 2024, o setor enfrentou desafios significativos, com quebras nas exportações, produção e emprego, embora os resultados ainda tenham permanecido acima da média da última década. Esse cenário reflete a vulnerabilidade da indústria a fatores externos, como crises económicas globais e flutuações na procura dos principais setores consumidores, como o automóvel.

1.3. A Moldetipo Group

É neste contexto que a *Moldetipo Group* se insere. A empresa, localizada na Marinha Grande, dedica-se em exclusivo à exportação, atuando sobretudo nos setores automóvel, eletrónico e de

houseware. A *Moldetipo Group* destaca-se pelo *know-how* em tecnologias avançadas, nomeadamente a injeção bi-material (2K) e a *Water Injection Technology* (WIT), oferecendo soluções de elevada complexidade e valor acrescentado. No plano competitivo internacional, a *Moldetipo Group* enfrenta rivais de diferentes perfis: na Europa, empresas alemãs e italianas especializadas em moldes de alta precisão e longa duração, bem como outras portuguesas que competem pela sofisticação tecnológica; na América do Norte, empresas focadas em moldes de elevada produtividade e em estratégias de “*nearshoring*” (isto é, *transferência de operações de negócios para países geograficamente próximos para reduzir custos de transporte e melhorar a comunicação e a colaboração*), sobretudo para os setores automóvel e médico; e na Ásia, com a China à cabeça, onde a escala e os custos competitivos se assumem como principais fatores de diferenciação

2. Breve Contextualização Histórica

A *Moldetipo* foi fundada em 1996, na Marinha Grande, numa fase inicial como uma empresa meramente comercial, dedicada à compra e venda de moldes, com um perfil fortemente voltado para a exportação (100%). Este modelo de negócio revelou, desde cedo, uma clara vocação internacional e uma orientação estratégica para os mercados externos, numa altura em que o setor português dos moldes consolidava a sua reputação além-fronteiras.

Com o crescimento da procura e a necessidade de maior autonomia técnica, a empresa decidiu, em 1998, criar uma sala de projeto, composta por uma equipa de 12 desenhadores de moldes, marcando assim o início de uma integração vertical das suas competências, com maior controlo sobre o processo produtivo.

Em 2003, a *Moldetipo* deu um passo determinante com a aquisição da unidade de fabrico *Plácido Roque*, passando a dispor de capacidade própria de produção de moldes, o que lhe permitiu reforçar a qualidade, a flexibilidade e a rapidez de resposta ao mercado. No ano seguinte, em 2004, a empresa expandiu-se novamente com a criação da *Injetotipo*, uma unidade de injeção de moldes, consolidando a sua presença em toda a cadeia de valor do setor.

Ainda em 2004, foi criada a *Moldetipo México*, estrutura dedicada ao pós-venda no mercado mexicano, um investimento que representou um importante valor acrescentado e reforçou o compromisso da empresa com o serviço ao cliente e a internacionalização.

A crise europeia do setor automóvel, em 2008, impulsionou uma nova fase de adaptação e expansão. Para responder à crescente pressão sobre os preços e às exigências de competitividade global, fundou a empresa *Major*, na China, um “*low-cost-country*” que lhe permitiu oferecer soluções mais acessíveis a determinados clientes internacionais. Esta filial iniciou-se com três colaboradores, numa estrutura essencialmente comercial, mas representou uma aposta estratégica de longo prazo.

Entre 2010 e 2012, reforçou a sua presença no continente asiático através da aquisição de 40% de uma empresa em Chennai, Índia, dedicada à produção de moldes para o mercado indiano. Este investimento traduziu-se num reforço da sua rede global e na diversificação dos mercados-alvo, aproximando a empresa de novos clientes e oportunidades emergentes.

A inovação tecnológica sempre foi um dos pilares da estratégia da *Moldetipo*. Desde os anos 1990, a empresa destacou-se como pioneira na produção de moldes bimatériau, que permitem a injeção de dois materiais ou cores diferentes num único processo. Em 2005, assumiu um papel de vanguarda a nível europeu com a implementação da tecnologia de injeção assistida por água (*Water Injection Technology* – WIT), posicionando-se como referência neste domínio. Mais tarde, em 2015, introduziu a tecnologia *Vareoterm*, que possibilita o aquecimento e arrefecimento controlado do aço, e, em 2019, foi uma das poucas empresas europeias a adotar a tecnologia de aquecimento por indução nos moldes, reforçando a sua imagem de excelência e inovação.

Com a chegada da pandemia de 2020, diversificou a sua produção e fundou a *NewTipo*, unidade direcionada para a injeção e produção em série de equipamentos médicos, demonstrando capacidade de resposta e flexibilidade perante um contexto económico adverso.

Em 2022, face à instabilidade económica europeia, foi criada a *Moldetipo Marrocos*, uma estrutura orientada para o mercado africano, com foco em manutenção, alteração de moldes e injeção de

peças, sobretudo no setor automóvel, mas também em outras indústrias. Esta filial permitiu igualmente aproximar-se dos clientes europeus, garantindo maior rapidez e eficiência no serviço.

Em 2025, no âmbito da sua estratégia de diversificação e especialização, foi criada a *DefenseTipo*, uma unidade com 1.200 m², dedicada exclusivamente ao setor militar, consolidando assim o seu posicionamento em segmentos de alto valor acrescentado e exigência tecnológica. As empresas previamente mencionadas integram, atualmente, a *Moldetipo Group*.

Ao longo da sua história, a *Moldetipo Group* tem acompanhado as transformações dos mercados e as tendências industriais. Nos primeiros anos, o foco incidia sobretudo na eletrónica, mas rapidamente o setor automóvel se tornou o principal motor de crescimento. Mais recentemente, com a pandemia e a evolução do contexto económico, verificou-se uma expansão para o setor da saúde e para outras indústrias de base tecnológica.

Relativamente ao mercado, atualmente, exporta para uma ampla rede de países, incluindo Suécia, Polónia, República Checa, Croácia, França, Holanda, Suíça, Espanha, Marrocos, Estados Unidos, México e pontualmente Índia, refletindo a sua consolidação como um *player* global. Paralelamente, a empresa mantém uma forte ligação académica e científica, colaborando com instituições de ensino superior como a Universidade do Minho, o Instituto Politécnico de Leiria e a Universidade de Coimbra, numa lógica de cooperação tecnológica e inovação contínua, reforçando a ponte entre o conhecimento académico e a prática industrial.

2.1. Posição Económico-financeira da *Moldetipo Group*

A análise dos volumes de vendas e prestação de serviços da *Moldetipo Group* revela variações significativas no seu desempenho económico-financeiro, refletindo tanto os resultados consolidados do grupo como as contas individuais da empresa-mãe. Em termos consolidados, o grupo apresentou em 2022 um volume de negócios de 11,2 milhões de euros, registando uma descida em 2023 para 9,8 milhões de euros, antes de recuperar fortemente em 2024, atingindo 13,1 milhões de euros. Ao nível individual, a *Moldetipo* acompanhou esta tendência, com vendas de 10,5 milhões de euros em 2022, reduzindo para 9,2 milhões em 2023 e recuperando posteriormente para 10,5 milhões de euros em 2024 (ver. Anexo III).

A quebra registada em 2023 pode ser explicada por fatores conjunturais do setor industrial, nomeadamente a volatilidade da procura internacional, as pressões inflacionistas sobre os custos de produção, bem como perturbações residuais nas cadeias de fornecimento pós-pandemia. Acresce que o setor de moldes em Portugal, embora altamente especializado e exportador, está sujeito a oscilações nos mercados europeus e globais, refletindo-se diretamente nos resultados financeiros das empresas do setor.

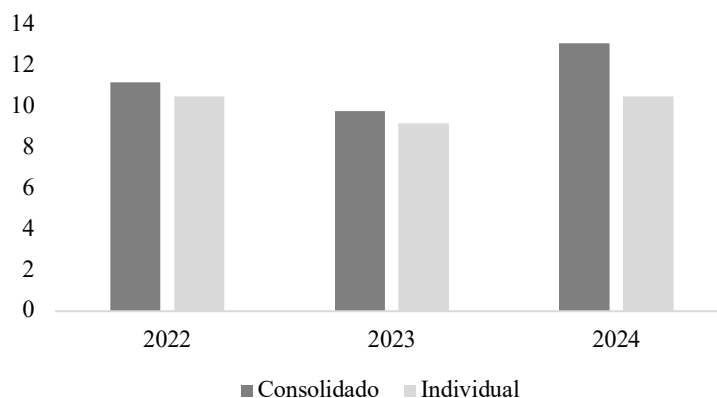


Figura 3. Volume de Negócios da Moldetipo Group: Consolidado e Individual (valores em milhões de €).

A recuperação observada em 2024 evidencia a capacidade de adaptação e resiliência da *Moldetipo Group*, sustentada por uma estratégia de diversificação de clientes e mercados, pelo investimento contínuo em tecnologia e inovação e pelo fortalecimento da sua competitividade operacional. Este desempenho demonstra que a empresa não apenas recuperou os níveis de atividade anteriores, como conseguiu posicionar-se para crescimento sustentável.

Para contextualizar os resultados da *Moldetipo Group*, é relevante considerar o panorama do setor de moldes, tanto a nível nacional como internacional. A *Moldetipo Group*, ao alinhar-se com as tendências do setor e ao investir em inovação e diversificação, posiciona-se de forma estratégica para aproveitar as oportunidades de crescimento no mercado global. A sua resiliência e capacidade de adaptação são fundamentais para consolidar a sua posição no setor e enfrentar os desafios futuros com confiança.

3. Estrutura Organizacional

Organizacionalmente, a empresa da *Moldetipo Group* alocada a Portugal apresenta uma estrutura funcional adaptada às necessidades de uma empresa de produção técnica. O organograma típico inclui as áreas de Produção (fabricação e manutenção de moldes), Engenharia/P&D (desenho e desenvolvimento de moldes), Qualidade (inspeção e certificação), Comercial/*Export* (vendas e gestão de clientes), Logística e Suporte Administrativo (Financeiro e Recursos Humanos). O Conselho de Administração é composto por 4 membros, os quais pertencem à família fundadora, dois destes executivos e os outros não executivos. A gestão diária é assegurada pelo ainda fundador apoiado por diretores de área. A empresa emprega atualmente cerca de 109 colaboradores em Portugal.

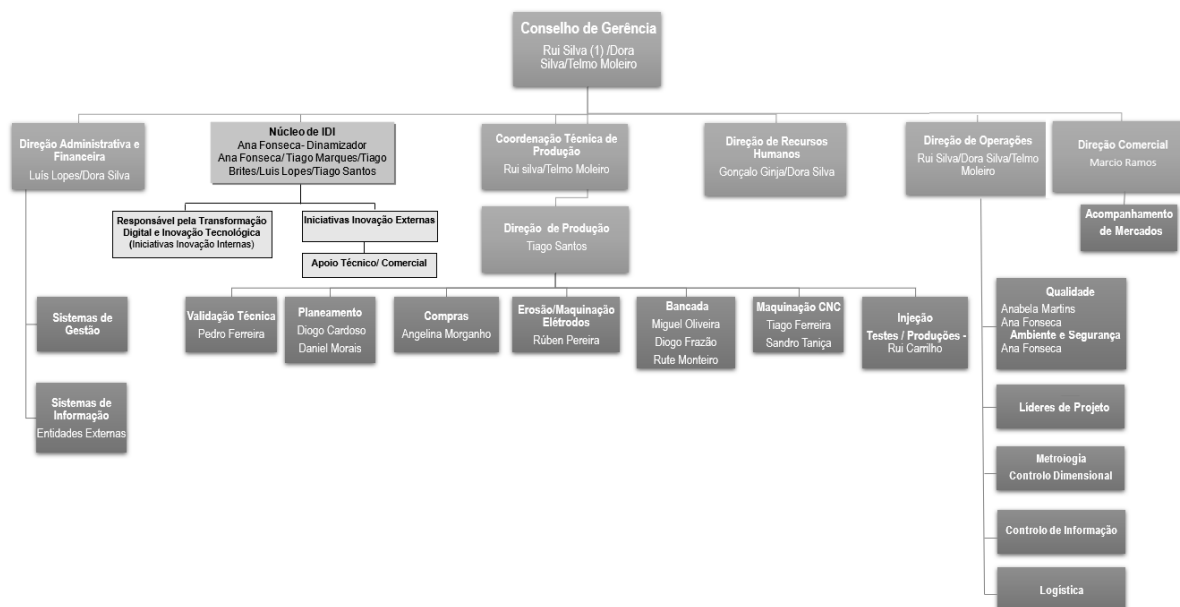


Figura 4. Estrutura organizacional da Moldetipo Group, em Portugal.

O departamento financeiro numa empresa de moldes desempenha um papel crucial na gestão eficaz dos recursos económicos, assegurando que a organização possa alcançar seus objetivos estratégicos e operar de maneira sustentável. As funções desse departamento são multifacetadas, começando pela gestão de tesouraria, que administra o fluxo de caixa da empresa para garantir liquidez suficiente para honrar compromissos financeiros como salários, pagamentos a fornecedores e outras despesas operacionais. A tesouraria também procura otimizar o uso dos recursos, investindo quaisquer excedentes de caixa e gerindo empréstimos conforme necessário.

A contabilidade envolve o registo, classificação e análise das transações financeiras da empresa, garantindo que os registos sejam precisos e suportem a elaboração de demonstrações financeiras como o balanço patrimonial e a demonstração de resultados. Este processo é vital para fornecer uma visão clara da saúde financeira da empresa aos gestores e *stakeholders*.

As equipas de Planeamento e Análise Financeira (FP&A) trabalham na criação de orçamentos, previsões financeiras e análise de variações de desempenho mensal da empresa. Estes fornecem *insights* detalhados que auxiliam na tomada de decisões estratégicas, além de avaliar o impacto financeiro de novos projetos e investimentos, uma tarefa particularmente importante numa empresa de moldes onde os custos de produção precisam ser geridos com precisão. Inclui análise de custos diretos e indiretos, bem como a implementação de estratégias de redução de custos sem comprometimento da qualidade dos produtos.

O departamento financeiro também é responsável pela análise de investimentos, avaliando a viabilidade e o retorno de projetos de expansão, melhorias tecnológicas ou aquisição de novos equipamentos, sempre com o objetivo de promover o crescimento sustentável da empresa. Além disso, a gestão de riscos é uma função crítica, onde são identificados e mitigados riscos financeiros, como os de mercado e de crédito, assegurando que a empresa tenha planos de contingência eficazes.

Por último, a gestão tributária assegura que a empresa esteja em conformidade com a legislação fiscal, otimizando a carga tributária através de um planeamento estratégico fiscal robusto.

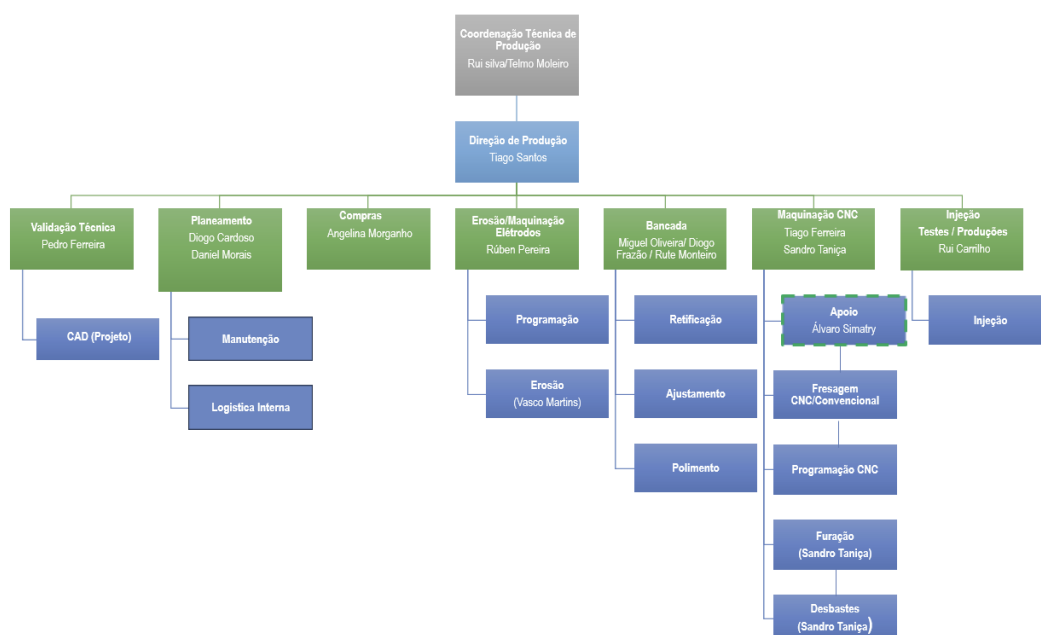


Figura 5. Estrutura organizacional da Moldetipo Group por Departamento.

A família tem um papel central na *Moldetipo Group*, manifestando-se nas dimensões da propriedade, da governação e da cultura organizacional. Atualmente, a família detém 100% do capital social e ocupa posições-chave de gestão que são cruciais no funcionamento diário da empresa. Culturalmente, os valores transmitidos pela família — por exemplo, ênfase na qualidade, relações de confiança com clientes e colaboradores e orientação de longo prazo — estruturam práticas internas e a identidade corporativa. Paralelamente, a empresa encontra-se numa fase de profissionalização, evidenciada pela criação de processos formais e instalação de instrumentos de gestão (pacto familiar, regras de nomeação, políticas de sucessão).

4. Análise Competitiva

No mercado português, a concorrência direta da *Moldetipo Group* é representada por empresas de grande dimensão e presença internacional, como o grupo *Simoldes* (líder do mercado português), que se posiciona de forma destacada no setor automóvel e integra soluções completas desde a conceção de moldes até à injeção. A par da *Simoldes*, existem diversas empresas exportadoras nos *clusters* nacionais, com especialização nos segmentos automóvel, de embalagens e de eletrodomésticos. Assim, a *Moldetipo Group* opera num ambiente competitivo que combina a

elevada densidade e especialização técnica do *cluster* nacional com a pressão exercida por empresas internacionais, onde a diferenciação tecnológica e a capacidade de resposta rápida se assumem como os principais fatores críticos de sucesso.

A - Concorrência Nacional Direta:

Empresa	Localização	Dimensão	Setores principais	Tecnologias	Posicionamento
Moldetipo	Marinha Grande	PME (~100 col.)	Automóvel, Eletrónica, Houseware	2K, WIT, moldes complexos	Exportação 100%, engenharia avançada, prazos curtos
Simoldes Tools	Oliveira de Azeméis	Grupo (>6.000 col.)	Automóvel	Ferramentas grandes, injeção própria, integração vertical	Forte presença internacional, soluções completas
Outras PME (Socem, Iberomoldes, etc.)	Marinha Grande / Oliveira de Azeméis	Pequenas a médias	Automóvel, Embalagem	Prototipagem rápida, séries médias	Flexibilidade, proximidade, preço intermédio

Figura 6. Concorrência Nacional Direta.

B - Concorrência Internacional (perfis):

Origem	Exemplos/Clusters	Vantagens competitivas	Limitações
Alemanha / Itália	Zahoransky, Hasco, FCPK	Alta precisão, reputação tecnológica, moldes de longa duração	Custos elevados, lead times longos
China	Diversas empresas regionais (Shenzhen, Dongguan)	Preço competitivo, grande escala, rapidez na produção standard	Menor reputação em moldes complexos, variação na qualidade, logística
EUA / Canadá	StackTeck, Husky	Moldes de alta produtividade (PET, medical)	Custos altos, foco em segmentos específicos
Portugal	Simoldes	Qualidade, engenharia, flexibilidade, “chave na mão”	Menor escala vs. grandes grupos globais

Figura 7. Concorrência Internacional (perfis).

Para compreender o posicionamento estratégico da *Moldetipo Group* e identificar os fatores que poderão influenciar o sucesso da futura sucessão, torna-se essencial realizar uma análise detalhada do ambiente interno e externo da empresa. A análise SWOT permite mapear as forças e fragilidades internas, bem como as oportunidades e as ameaças do mercado nacional e global, oferecendo uma visão clara das áreas onde a empresa pode consolidar vantagens competitivas e onde deve atuar para mitigar riscos. Este diagnóstico constitui uma ferramenta estratégica valiosa para orientar decisões futuras, apoiar a preparação da nova liderança e sustentar a continuidade e inovação do negócio familiar.

Quadrante	Insights Estratégicos	Ações Recomendadas
Forças → Oportunidades (FO)	Capitalizar a especialização tecnológica e reputação internacional para expandir em novos mercados e setores.	- Investir em marketing internacional e feiras de negócios. - Desenvolver novas linhas de produto para <i>medical devices</i> e <i>packaging</i>. - Intensificar parcerias com universidades e centros de inovação.
Fragilidades → Oportunidades (WO)	Reduzida escala e visibilidade podem ser compensadas com alianças estratégicas e digitalização.	- Criar <i>joint ventures</i> ou parcerias com empresas internacionais para aumentar a escala. - Implementar soluções de Indústria 4.0 e automação para reduzir limitações de produção. - Fortalecer a presença online e em plataformas internacionais de <i>networking</i> B2B.
Forças → Ameaças (FA)	A capacidade tecnológica e <i>know-how</i> podem ser usados para diferenciar a <i>Moldetipo Group</i> frente à concorrência global e mitigar riscos de crise.	- Desenvolver produtos de alto valor agregado, difíceis de replicar. - Investir em fidelização de clientes e contratos de longo prazo. - Monitorizar tendências globais para antecipar disrupções tecnológicas.
Fragilidades → Ameaças (WA)	A dependência de setores específicos e limitações de escala tornam a empresa vulnerável a crises e competição internacional.	- Diversificar a carteira de clientes e setores de atuação. - Criar planos de contingência financeira e de produção. - Implementar programas de formação para retenção de talento crítico.

Figura 8. Matriz Estratégica SWOT.

5. Os Desafios da *Moldetipo Group*

Apesar da vasta produção científica sobre empresas familiares, verifica-se que a maior parte dos estudos privilegia a perspetiva dos fundadores, herdeiros ou gestores, relegando frequentemente para segundo plano a visão dos colaboradores.

É precisamente neste ponto que emerge a relevância do presente estudo. A *Moldetipo Group*, pela sua natureza de empresa familiar e pela fase em que se encontra, representa um caso empírico de elevada pertinência para analisar estas dinâmicas. A perceção dos colaboradores relativamente à sucessão constitui um fator crítico para o sucesso do processo, dado que estes são não apenas executores da estratégia definida, mas também agentes ativos na construção da cultura organizacional e na manutenção da competitividade. Ignorar a sua perspetiva seria negligenciar um dos pilares fundamentais da coesão e sustentabilidade do negócio.

Assim, a necessidade de realizar este estudo decorre da combinação de dois vetores: por um lado, a lacuna identificada na literatura quanto ao papel e às perceções dos colaboradores em contextos de sucessão; por outro, a oportunidade de aplicar esta análise a um caso concreto, atual e representativo do tecido empresarial português. A investigação permitirá compreender em que medida os colaboradores percecionam o impacto da sucessão na sua motivação, no clima organizacional e no alinhamento estratégico, fornecendo não só contributos académicos para a literatura existente, mas também recomendações práticas para a gestão da *Moldetipo Group* e, por extensão, para outras empresas familiares em situação semelhante.

VIII. DETALHE METODOLÓGICO DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação adota uma abordagem de estudo de caso centrada na empresa *Moldetipo Group*, com o objetivo de analisar a perceção dos colaboradores relativamente ao processo de sucessão em empresas familiares. O estudo de caso constitui uma metodologia apropriada em investigações organizacionais, na medida em que permite uma análise aprofundada e contextualizada de fenómenos complexos inseridos em realidades específicas.

Optou-se por uma estratégia qualitativa e descritiva, complementada por uma componente exploratória. O carácter quantitativo assenta na aplicação de um questionário padronizado (Ver *Anexo I*) a toda a população-alvo, permitindo a obtenção de dados estruturados, suscetíveis de análise estatística rigorosa. Já a vertente exploratória justifica-se pela natureza ainda pouco estudada da perceção dos colaboradores acerca da sucessão em empresas familiares no contexto português presente na revisão de literatura.

A população em estudo corresponde à totalidade dos colaboradores da *Moldetipo Group* alocados à empresa de Portugal, estimando-se um universo de cerca de 109 trabalhadores. Dada a dimensão relativamente reduzida e controlável da população, definiu-se a opção metodológica de proceder à aplicação do questionário a toda a população, eliminando a necessidade de amostragem e aumentando a validade interna do estudo. Este desenho possibilitou captar uma visão holística e abrangente das perceções organizacionais. Adicionalmente, foi realizado um *focus group* com um número mais reduzido de colaboradores aleatórios, concretamente 3 colaboradores.

O questionário foi composto por:

- Questões de caracterização sociodemográfica (idade, género, tempo de serviço, departamento, etc.);
- Itens em escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente), visando medir dimensões como perceção de comunicação, confiança no futuro da organização, preparação para a sucessão, impacto esperado e abertura à mudança;
- Uma matriz de avaliação das mudanças mais desejadas pelos colaboradores no processo sucessório;

A construção do questionário procurou assegurar validade de conteúdo (com base em artigos de referência internacional) e clareza na formulação das questões, garantindo a compreensibilidade para todos os níveis de colaboradores.

A recolha dos dados foi realizada de forma online (*google forms*), através de um formulário digital disponibilizado a todos os colaboradores da empresa. Esta modalidade foi escolhida por facilitar o preenchimento em diferentes contextos de trabalho, reduzir erros de transcrição e garantir maior rapidez no processo. Foi assegurado o anonimato e confidencialidade das respostas, reforçando a confiança dos participantes e evitando enviesamentos de desejabilidade social. Após a recolha, os dados foram exportados e tratados via Excel.

O estudo respeitou os princípios éticos fundamentais da investigação científica. Todos os colaboradores foram devidamente informados dos objetivos do estudo, da natureza voluntária da participação e da garantia de confidencialidade dos dados.

IX. DISCUSSÃO E ANÁLISE

Neste capítulo, visa-se analisar os dados recolhidos através da aplicação do questionário e do *focus group* realizado. Pretendeu-se identificar padrões de perceção, destacar áreas de preocupação ou confiança, e explorar como estas perceções podem informar futuras estratégias de gestão na *Moldetipo Group*. Este inquérito não só proporcionou uma compreensão mais profunda das dinâmicas internas relacionadas à sucessão, mas também pretende oferecer uma base valiosa para apoiar mudanças organizacionais e o planeamento estratégico a longo prazo.

1. Dados Demográficos da População

A amostra do estudo consistiu em 57 colaboradores da *Moldetipo Group*, alocados à empresa de Portugal, e apresentou uma diversidade de características demográficas e profissionais. Em termos de sexo, a maioria dos respondentes foram do sexo masculino, representando 75,4% da amostra, enquanto as colaboradoras femininas constituíram 24,6%. Embora sejam apenas 57 colaboradores, esta amostra é representativa e robusta dado às limitações de chegar mais diretamente aos colaboradores, e não é fator impeditivo de analisar os dados na sua plenitude.

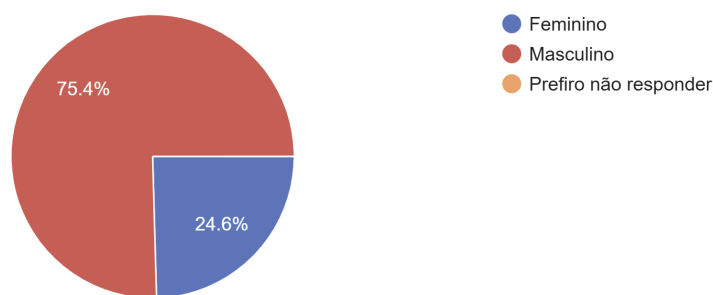


Figura 9. Distribuição da Amostra por Sexo.

A distribuição etária dos participantes revelou um grupo heterogéneo, sendo que a maior parte se encontra na faixa dos 40 a 50 anos, correspondendo a 38,6% da amostra. Segue-se a faixa dos 29 a 39 anos com 33,3%, enquanto a faixa etária dos 18 a 28 anos representa apenas 15,8%. Participantes com mais de 50 anos constituem 12,3%, demonstrando uma diversidade etária que pode influenciar as perceções sobre a sucessão na empresa.

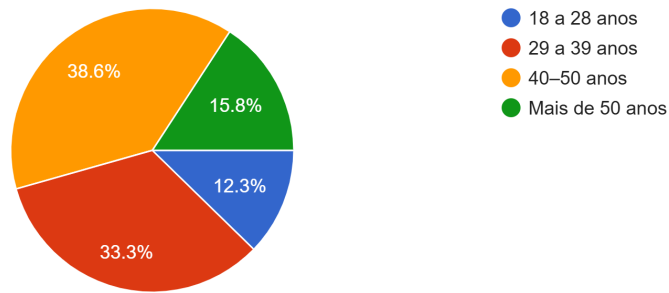


Figura 10. Distribuição da Amostra por Faixa Etária.

No que diz respeito ao tempo de serviço na empresa, a maioria dos colaboradores tem entre 5 a 10 anos de experiência, somando 38,6% dos respondentes. Aqueles com menos de 1 ano e entre 1 a 5 anos representam respetivamente 24,6% e 19,3% da amostra, enquanto os que possuem mais de 10 anos de serviço são 17,5%. Esta variação no tempo de serviço sugere uma diversidade de experiência e perspetivas entre os colaboradores.

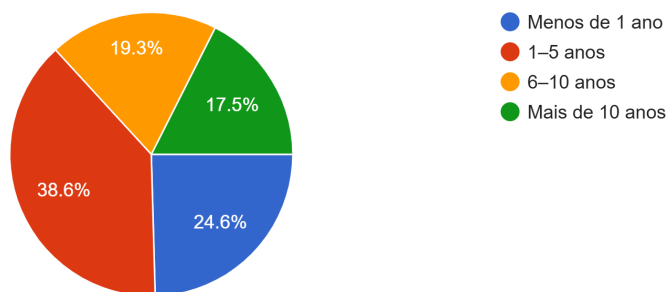


Figura 11. Distribuição da Amostra de Acordo com o Tempo de Serviço na Empresa.

Relativamente aos departamentos, a maioria dos respondentes pertence ao departamento de Produção, constituindo 64,9% da amostra, seguido pela Administração com 14%. Os restantes departamentos como Financeiro, Recursos Humanos, Operações e Comercial têm uma representação menor, indicando um foco principal nas perceções dos colaboradores diretamente envolvidos na produção.

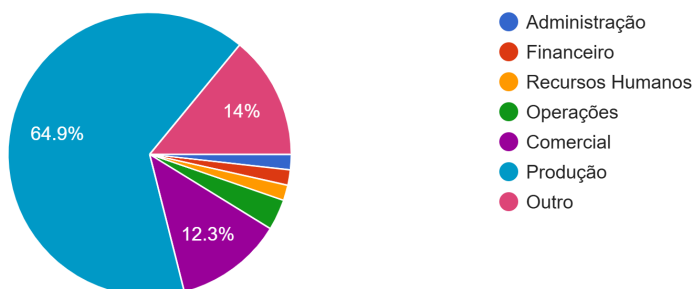


Figura 12. Distribuição da Amostra de Acordo Com o Tempo que Pertence à Empresa.

Finalmente, em relação ao grau de escolaridade, 59,6% dos participantes têm o ensino secundário, enquanto 24,6% possuem licenciatura. Apenas 8,8% têm mestrado ou superior, e 7% completaram apenas o nível básico. Este perfil educacional reflete uma população com diverso nível de formação.

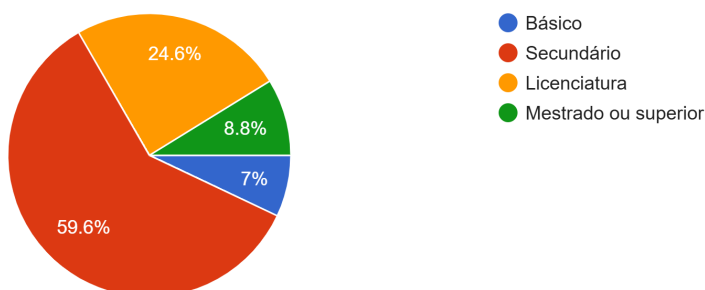


Figura 13. Distribuição da Amostra de Acordo com o Ano de Escolaridade.

2. Análise das Tendências

2.1. A Influência do Grau de Escolaridade, a Senioridade dos Colaboradores e o Departamento a que Pertencem

A **perceção geral** é claramente favorável à afirmação “Tenho confiança de que o processo de sucessão será bem planeado”: a maioria dos inquiridos respondeu afirmativamente. Agrupando por **tempo de serviço**, os colaboradores com menos de 1 ano mostraram confiança total (14/14; 100,0%), enquanto os grupos 1–5 anos e 6–10 anos apresentaram níveis muito elevados de confiança (20/22; 90,9% e 10/11; 90,9%, respetivamente). Em contrapartida, o grupo com mais de

10 anos de casa registou uma proporção substancialmente menor de respostas positivas (7/10; 70,0%), revelando uma maior heterogeneidade de opinião entre os respondentes mais antigos.

Quando se considera o **grau de escolaridade**, verificam-se também diferenças: os titulares de ensino básico e de mestrado ou superior apresentaram confiança plena (4/4; 100,0% e 5/5; 100,0%, respetivamente), enquanto o conjunto com ensino secundário manteve uma elevada percentagem positiva (32/34; 94,1%). Já os respondentes com licenciatura mostraram uma confiança menos pronunciada, com 10 de 14 a assinalarem “*Verdadeiro*” (71,4%). Os dados apontam para uma confiança generalizada no planeamento da sucessão, mas com menor unanimidade entre os colaboradores com mais de 10 anos de serviço e entre os que detêm licenciatura.

Tempo de Serviço na Empresa	Grau de Escolaridade	2. Tenho confiança de que o processo de sucessão será bem planeado.	Tota l
Menos de 1 ano	Básico	Verdadeiro	2
Menos de 1 ano	Licenciatura	Verdadeiro	1
Menos de 1 ano	Mestrado ou superior	Verdadeiro	1
Menos de 1 ano	Secundário	Verdadeiro	10
1-5 anos	Básico	Verdadeiro	1
1-5 anos	Licenciatura	Verdadeiro	5
1-5 anos	Mestrado ou superior	Verdadeiro	2
1-5 anos	Secundário	Falso	2
1-5 anos	Secundário	Verdadeiro	12
6-10 anos	Licenciatura	Falso	1
6-10 anos	Licenciatura	Verdadeiro	3
6-10 anos	Mestrado ou superior	Verdadeiro	1
6-10 anos	Secundário	Verdadeiro	6
Mais de 10 anos	Básico	Verdadeiro	1
Mais de 10 anos	Licenciatura	Falso	3
Mais de 10 anos	Licenciatura	Verdadeiro	1
Mais de 10 anos	Mestrado ou superior	Verdadeiro	1
Mais de 10 anos	Secundário	Verdadeiro	4
			57

Figura 14. Distribuição da Amostra de Acordo com o Tempo de Serviço na Empresa, Grau de Escolaridade e Confiança no Processo de Sucessão.

Na amostra obtida, 36 (63,2%) afirmaram que a **comunicação sobre o futuro da liderança** é clara, enquanto 21 (36,8%) discordaram. Por **departamento**, a “*Produção*” — que concentra a maior parte das respostas — apresenta uma maioria favorável (24 de 37; 64,9%), embora um número relevante de colaboradores dessa área apresente perceção contrária; o “*Comercial*” regista 5 de 7

respostas positivas (71,4%), o grupo “*Outro*” tem igualdade entre posições (4 de 8; 50,0%), “*Operações*” e “*Recursos Humanos*” aparecem com todas as respostas positivas (2/2 e 1/1 respetivamente), enquanto “*Financeiro*” e “*Administração*” registam respostas negativas no total das suas participações (0/1 em ambos).

Quando se analisa por **grau de escolaridade**, observa-se máxima concordância entre os titulares do ensino básico e os com mestrado ou superior (4/4 e 5/5, ambos 100,0%), percentagem elevada entre os com ensino secundário (21/34; 61,8%), e menor nível de perceção de clareza entre os com licenciatura (6/14; 42,9%). Embora a perceção predominante seja de alguma clareza na comunicação sobre a liderança futura, existem diferenças notáveis entre departamentos e níveis de escolaridade que merecem atenção.

Grau de Escolaridade	Departamento a que pertence?	1. Considero que a comunicação sobre o futuro da liderança é clara.	Total
Básico	Outro	Verdadeiro	1
Básico	Produção	Verdadeiro	3
Licenciatura	Comercial	Falso	1
Licenciatura	Comercial	Verdadeiro	1
Licenciatura	Financeiro	Falso	1
Licenciatura	Outro	Falso	2
Licenciatura	Outro	Verdadeiro	1
Licenciatura	Produção	Falso	4
Licenciatura	Produção	Verdadeiro	3
Licenciatura	Recursos Humanos	Verdadeiro	1
Mestrado ou superior	Operações	Verdadeiro	1
Mestrado ou superior	Outro	Verdadeiro	1
Mestrado ou superior	Produção	Verdadeiro	3
Secundário	Administração	Falso	1
Secundário	Comercial	Falso	1
Secundário	Comercial	Verdadeiro	4
Secundário	Operações	Verdadeiro	1
Secundário	Outro	Falso	2
Secundário	Outro	Verdadeiro	1
Secundário	Produção	Falso	9
Secundário	Produção	Verdadeiro	15
			57

Figura 15. Distribuição da Amostra de Acordo com o Grau de Escolaridade, Departamento a que Pertence e Consideração sobre a Comunicação da Liderança na Empresa.

Do total da amostra, 29 (51%) indicam “*Verdadeiro*” — sinto que a **opinião dos colaboradores** é considerada no planeamento da sucessão — e 28 (49%) indicam “*Falso*”, pelo que a perceção está praticamente dividida ao meio. A distribuição **por departamento** revela que “*Produção*” responde pela maior parte da amostra (37 respostas, 65% do total) e apresenta uma ligeira maioria positiva: 19 Verdadeiros (51%) contra 18 Falsos (49%). O departamento “*Comercial*” (7 respostas) mostra uma tendência contrária, com 3 Verdadeiros (43%) e 4 Falsos (57%). O grupo “*Outro*” (8 respostas) tem mais respostas negativas (3 Verdadeiros versus 5 Falsos, 37% vs 63%). “*Administração*” tem apenas 1 resposta, negativa; “*Financeiro*” e “*Recursos Humanos*” têm 1 resposta cada, ambas positivas; “*Operações*” tem 2 respostas, ambas positivas — todos estes departamentos têm amostras muito pequenas, pelo que as conclusões são pouco robustas.

Quando se analisa por **tempo de serviço**, observa-se um padrão interessante: quem está há menos de 1 ano (14 respostas) tende a ser mais positivo (8 Verdadeiros, 57%), e os intervalos 1–5 anos (22 respostas) e 6–10 anos (11 respostas) também apresentam maioria de Verdadeiros (54–55%). Em contraste, quem tem mais de 10 anos (10 respostas) é claramente mais cético: apenas 3 Verdadeiros (30%) e 7 Falsos (70%). Isto sugere que a perceção de ser ouvido no planeamento de sucessão diminui com maior antiguidade na empresa.

A opinião sobre o **envolvimento no planeamento de sucessão** está muito dividida globalmente, com diferenças notáveis entre departamentos e, sobretudo, entre níveis de antiguidade. É importante ter em conta o tamanho das amostras departamentais antes de tirar conclusões definitivas — “*Produção*” tem representatividade suficiente para considerar o padrão observado, mas “*Administração*”, “*Financeiro*”, “*Recursos Humanos*” e “*Operações*” têm dados muito limitados. Sugere-se aprofundar com entrevistas ou *focus group*, especialmente com colaboradores com mais de 10 anos e com as equipas do “*Comercial*” e do grupo “*Outro*”, para perceber causas concretas da insatisfação; clarificar internamente os critérios e mecanismos do planeamento de sucessão; e aumentar a transparência e os canais de com o objetivo de aumentar a perceção de envolvimento, sobretudo entre os mais antigos.

Departamento a que pertence	Tempo de Serviço na Empresa	3. Sinto que a opinião dos colaboradores é considerada no planeamento da sucessão.	Total
Administração	1-5 anos	Falso	1
Comercial	1-5 anos	Verdadeiro	1
Comercial	6-10 anos	Falso	1
Comercial	6-10 anos	Verdadeiro	1
Comercial	Mais de 10 anos	Falso	3
Comercial	Menos de 1 ano	Verdadeiro	1
Financeiro	Mais de 10 anos	Verdadeiro	1
Operações	1-5 anos	Verdadeiro	2
Outro	1-5 anos	Falso	2
Outro	6-10 anos	Verdadeiro	1
Outro	Mais de 10 anos	Falso	2
Outro	Mais de 10 anos	Verdadeiro	1
Outro	Menos de 1 ano	Falso	1
Outro	Menos de 1 ano	Verdadeiro	1
Produção	1-5 anos	Falso	7
Produção	1-5 anos	Verdadeiro	9
Produção	6-10 anos	Falso	4
Produção	6-10 anos	Verdadeiro	3
Produção	Mais de 10 anos	Falso	2
Produção	Mais de 10 anos	Verdadeiro	1
Produção	Menos de 1 ano	Falso	5
Produção	Menos de 1 ano	Verdadeiro	6
Recursos Humanos	6-10 anos	Verdadeiro	1
			57

Figura 16. Distribuição da Amostra de Acordo com o Departamento a que pertence, Tempo de Serviço na Empresa e Consideração da Opinião dos Colaboradores.

Das 57 respostas, 32 (56,1%) indicam que gostariam de ser mais envolvidas no processo de preparação da sucessão e 25 (43,9%) indicam que não — há, portanto, uma maioria moderada a favor de maior envolvimento. Por **departamento**, “*Produção*” concentra a maior parte da amostra (37 respostas, 65% do total) e mostra uma posição clara a favor: 23 de 37 (62%) querem ser mais envolvidos e 14 (38%) não. “*Comercial*” tem 7 respostas, com tendência contrária: 3 (43%) a favor e 4 (57%) contra. O grupo “*Outro*” está dividido exatamente a meio (4 favor / 4 contra, 50% cada). “*Operações*” tem 2 respostas (1 a favor, 1 contra). “*Administração*” e “*Financeiro*” têm apenas

uma resposta cada (ambas contra) e “*Recursos Humanos*” tem uma resposta a favor — estes pequenos universos tornam qualquer conclusão por departamento pouco robusta fora de “*Produção*” e “*Comercial*”.

Analisando por **tempo de serviço**, quem está há menos de 1 ano é o grupo menos interessado em maior envolvimento (6 de 14; 42,9% a favor). Nos intervalos 1–5 anos, 6–10 anos e mais de 10 anos a vontade de ser mais envolvido é claramente maior: 1–5 anos = 13/22 (59,1% a favor); 6–10 anos = 7/11 (63,6%); mais de 10 anos = 6/10 (60%). Ou seja, colaboradores com mais de um ano de casa mostram maior desejo de participar no processo de sucessão do que os recém-chegados. Existe uma maioria geral que quer ser mais envolvida, com força particular na “*Produção*” e entre colaboradores com alguma antiguidade. Recomenda-se, mais uma vez, aprofundar qualitativamente as razões, reforçar canais formais de participação e desenhar ações específicas para a “*Produção*” e para os grupos com maior antiguidade. Deve também esclarecer-se porque os recém-chegados se mostram menos interessados — pode ser falta de conhecimento sobre o tema ou prioridade diferente — e corrigir sobretudo a comunicação e a transparência do processo. Finalmente, importa considerar cautelosamente as conclusões de departamentos com poucas respostas, cujo resultado é estatisticamente frágil.

Departamento a que pertence	Tempo de Serviço na Empresa	7.Gostaria de ser mais envolvidos (a) no processo de preparação da sucessão.	Total
Administração	1-5 anos	Falso	1
Comercial	1-5 anos	Verdadeiro	1
Comercial	6-10 anos	Falso	1
Comercial	6-10 anos	Verdadeiro	1
Comercial	Mais de 10 anos	Falso	2
Comercial	Mais de 10 anos	Verdadeiro	1
Comercial	Menos de 1 ano	Falso	1
Financeiro	Mais de 10 anos	Falso	1
Operações	1-5 anos	Falso	1
Operações	1-5 anos	Verdadeiro	1
Outro	1-5 anos	Verdadeiro	2
Outro	6-10 anos	Falso	1
Outro	Mais de 10 anos	Falso	1
Outro	Mais de 10 anos	Verdadeiro	2
Outro	Menos de 1 ano	Falso	2
Produção	1-5 anos	Falso	7
Produção	1-5 anos	Verdadeiro	9
Produção	6-10 anos	Falso	2
Produção	6-10 anos	Verdadeiro	5
Produção	Mais de 10 anos	Verdadeiro	3
Produção	Menos de 1 ano	Falso	5
Produção	Menos de 1 ano	Verdadeiro	6
Recursos Humanos	6-10 anos	Verdadeiro	1
			57

Figura 17. Distribuição da Amostra de acordo com o Departamento a que pertence, o Tempo de Serviço na Empresa e Gosto em ser envolvido no processo de preparação da sucessão.

Das 57 respostas no total, 38 (66,7%) concordam que “a sucessão é um tema que gera alguma incerteza” e 19 (33,3%) discordam, pelo que há uma maioria clara que percebe incerteza em torno do tema. O departamento de “Produção” concentra a maior parte da amostra (37 respostas) e é onde essa sensação é mais forte: 28 de 37 (75,7%) dizem “Verdadeiro” e 9 (24,3%) dizem “Falso”. O “Comercial” (7 respostas) apresenta divisão próxima (3 verdadeiros e 4 falsos) e o grupo “Outro” (8 respostas) está equilibrado (4/4); “Administração” e “Recursos Humanos” têm uma resposta cada, ambas “Verdadeiro”, “Financeiro” tem uma resposta “Falso” e “Operações” tem

duas respostas divididas 1/1, pelo que as conclusões fora de “*Produção*” são menos robustas devido ao reduzido número de respondentes.

Por **tempo de serviço**, os níveis de incerteza são: menos de 1 ano 9/14 (64,3%) sentem incerteza; 1–5 anos 14/22 (63,6%); 6–10 anos 9/11 (81,8%), sendo este o grupo com maior percentagem de incerteza; e mais de 10 anos 6/10 (60%). Em termos práticos, os resultados sugerem falta de clareza ou comunicação insuficiente sobre critérios, cronogramas e oportunidades no processo de sucessão, especialmente na “*Produção*” e entre os colaboradores com 6–10 anos de casa.

Departamento a que pertence	Tempo de Serviço na Empresa	8.A sucessão é um tema que gera alguma incerteza entre os colaboradores.		Total
Administração	1-5 anos	Verdadeiro		1
Comercial	1-5 anos	Falso		1
Comercial	6-10 anos	Falso		1
Comercial	6-10 anos	Verdadeiro		1
Comercial	Mais de 10 anos	Falso		1
Comercial	Mais de 10 anos	Verdadeiro		2
Comercial	Menos de 1 ano	Falso		1
Financeiro	Mais de 10 anos	Falso		1
Operações	1-5 anos	Falso		1
Operações	1-5 anos	Verdadeiro		1
Outro	1-5 anos	Verdadeiro		2
Outro	6-10 anos	Falso		1
Outro	Mais de 10 anos	Falso		2
Outro	Mais de 10 anos	Verdadeiro		1
Outro	Menos de 1 ano	Falso		1
Outro	Menos de 1 ano	Verdadeiro		1
Produção	1-5 anos	Falso		6
Produção	1-5 anos	Verdadeiro		10
Produção	6-10 anos	Verdadeiro		7
Produção	Mais de 10 anos	Verdadeiro		3
Produção	Menos de 1 ano	Falso		3
Produção	Menos de 1 ano	Verdadeiro		8
Recursos Humanos	6-10 anos	Verdadeiro		1
				57

Figura 18. Distribuição da Amostra de Acordo com o Departamento a que pertence, o Tempo de Serviço na Empresa e a Incerteza da Sucessão.

Das 57 respostas, 41 (71,9%) acreditam que a sucessão pode trazer **oportunidades positivas para a empresa** e 16 (28,1%) discordam, pelo que existe uma maioria clara de perceção positiva. Por **departamento**, “*Produção*” apresenta a percentagem mais alta de respostas favoráveis: 29 de 37 (78,4%) vêem oportunidades; o grupo “*Outro*” (8 respostas) também é maioritariamente positivo (6/8, 75%); “*Comercial*” é mais cético (3/7, 42,9% positivos e 4/7 negativos). “*Administração*” e “*Recursos Humanos*” registaram uma resposta cada, ambas negativas, e “*Financeiro*” e “*Operações*” registaram uma resposta positiva cada — dada a reduzida amostra desses departamentos, as conclusões são pouco robustas fora de “*Produção*”.

Analisando por **grau de escolaridade**, os respondentes com “*Mestrado ou superior*” foram unânimes a ver oportunidades (5/5, 100%), os níveis “*Secundário*” e “*Básico*” mostram forte apoio (“*Secundário*” 25/34, 73,5%; “*Básico*” 3/4, 75%), enquanto os com “*Licenciatura*” mostram menor concordância (8/14, 57,1%). A perceção global é positiva, especialmente na “*Produção*” e entre quem tem “*Mestrado*” ou níveis mais básicos de escolaridade. Recomenda-se aproveitar esse apoio para comunicar exemplos concretos de benefícios da sucessão e abordar as reservas detetadas entre licenciados e na área Comercial.

Departamento a que pertence	Grau de Escolaridade	9. Acredito que a sucessão pode trazer oportunidades positivas para a empresa.		Total
Administração	Secundário	Falso		1
Comercial	Licenciatura	Falso		2
Comercial	Secundário	Falso		2
Comercial	Secundário	Verdadeiro		3
Financeiro	Licenciatura	Verdadeiro		1
Operações	Mestrado ou superior	Verdadeiro		1
Operações	Secundário	Verdadeiro		1
Outro	Básico	Verdadeiro		1
Outro	Licenciatura	Falso		2
Outro	Licenciatura	Verdadeiro		1
Outro	Mestrado ou superior	Verdadeiro		1
Outro	Secundário	Verdadeiro		3
Produção	Básico	Falso		1
Produção	Básico	Verdadeiro		2
Produção	Licenciatura	Falso		1
Produção	Licenciatura	Verdadeiro		6
Produção	Mestrado ou superior	Verdadeiro		3
Produção	Secundário	Falso		6
Produção	Secundário	Verdadeiro		18
Recursos Humanos	Licenciatura	Falso		1
				57

Figura 19. Distribuição da Amostra de Acordo com o Departamento a que pertence, Grau de Escolaridade e Opinião sobre a sucessão.

Em relação a onde atuar, com base nos resultados apresentados, o panorama é heterogéneo. Globalmente, a questão de se a opinião dos colaboradores é considerada no planeamento da sucessão está praticamente dividida (51% sim / 49% não), contudo a maioria quer ser mais envolvida (56%), a sucessão gera incerteza para dois terços dos colaboradores (67%) e, em simultâneo, a maioria acredita que a sucessão pode trazer oportunidades positivas (72%).

O conjunto de respostas é dominado pelo departamento de Produção (37 respostas, 65% da amostra) — onde se concentra a maior parte das perceções (e *contradictions*): “Produção” manifesta forte reconhecimento das oportunidades ($\approx 78\%$ positivos) mas também elevados níveis de incerteza ($\approx 76\%$ sentem incerteza) e vontade de envolvimento ($\approx 62\%$ querem participar). O “Comercial” mostra uma tendência mais cética (mais respostas negativas nas várias perguntas).

Quanto à antiguidade, colegas com 6–10 anos apresentam a maior percentagem de incerteza; quem tem mais de 10 anos tende a sentir-se menos ouvido; os recém-chegados mostram menor desejo de envolvimento. Por escolaridade, quem tem mestrado mostrou-se mais consensualmente positivo sobre oportunidades, enquanto licenciados e secundário apresentam variações maiores.

Interpretando estes números, a leitura mais plausível é que existe interesse e expectativa positiva em relação à sucessão como mecanismo de renovação e desenvolvimento, mas essa expectativa convive com falta de clareza sobre processos, critérios e oportunidades concretas — daí a incerteza e o desejo de maior envolvimento. Na Produção, onde a questão é mais sensível por representar a maioria da amostra, essa ambivalência poderá decorrer de comunicação insuficiente sobre planos de carreira, ausência de caminhos de progressão visíveis ou de experiências passadas de sucessões pouco transparentes. Na área Comercial, o ceticismo pode refletir perceções de favoritismo, falta de oportunidades internas ou desalinhamento entre competências valorizadas e as que são desenvolvidas internamente. O perfil por antiguidade sugere que colaboradores com mais tempo de casa acumulam frustração por não verem mudança, enquanto os de 6–10 anos, estando num ponto de maturidade profissional, sentem maior incerteza sobre o seu futuro interno.

Para a liderança e para os Recursos Humanos as implicações são práticas e urgentes: é preciso reduzir a incerteza e transformar a perceção dividida em confiança operacionalizável. Recomenda-se um plano em três frentes: (1) clarificação imediata — num prazo de 1 a 3 meses emitir comunicação clara sobre o que é o processo de sucessão na empresa, quem decide, quais os critérios e os prazos, apoiado por FAQs e sessões Q&A por equipa (prioridade: Produção e Comercial); (2) participação e desenvolvimento — em 3 a 9 meses implementar canais formais de envolvimento, planos de desenvolvimento individual e programas de mentoring / *job rotation*, especialmente focados em pessoas com 6–10 anos e >10 anos; (3) monitorização e cultura — em 9–18 meses consolidar métricas (ex.: percentagem de colaboradores que dizem sentir-se ouvidos, que entendem critérios de sucessão, taxa de participação em candidaturas internas, retenção em posições críticas) e usar resultados para ajustar práticas.

Se nada for feito os riscos são tangíveis: erosão de confiança e motivação, maior rotatividade em funções críticas, sucessões informais e enviesadas que reduzem meritocracia, perda de *know-how*

e desperdício de investimento em formação. Por outro lado, atuar com transparência e participação tende a reforçar a perceção de oportunidades e aumentar o *engagement*. Em termos práticos imediatos sugere-se começar por um levantamento qualitativo (*focus groups* com a Produção, a área Comercial e colaboradores 6–10 anos), publicar um resumo público com os princípios do processo de sucessão e definir duas métricas-chave para os próximos seis meses (por exemplo: reduzir a percentagem que diz sentir incerteza de 67% para 50%; aumentar quem se sente ouvido de 51% para 65%), com responsáveis claros em Recursos Humanos e líderes de Produção para acompanhar execução e reportar progressos.

2.2. Os Passos a Considerar Segundo os Colaboradores

A análise das perceções dos colaboradores da *Moldetipo Group* em relação à comunicação interna sobre o processo de sucessão revela algumas prioridades claras e áreas para melhoria. O gráfico demonstra que a "*Garantia de estabilidade financeira durante a transição*" é considerada "*Muito Importante*" por uma significativa maioria dos colaboradores. Este dado reflete uma preocupação expressiva dos colaboradores com a manutenção da segurança económica da empresa durante o processo de sucessão, evidenciando a incerteza que um período de transição pode acarretar.

Outro aspeto que se destaca é a alta valorização da "*Definição clara de funções e responsabilidades*", também frequentemente classificada como "*Muito Importante*". Este forte reconhecimento sugere que os colaboradores apreciam a clareza organizacional e a estrutura específica de papéis, especialmente vital durante mudanças de liderança para assegurar continuidade e evitar confusões operacionais.

As categorias de "*Transparência na tomada de decisão*" e "*Maior envolvimento dos colaboradores no planeamento*" são vistas como "*Importantes*" por uma parte significativa dos respondentes. Este enfoque indica um desejo por uma comunicação mais aberta entre a administração e os colaboradores, que é fundamental para melhorar a confiança no processo de sucessão e envolver ativamente todos os níveis da empresa.

Por outro lado, as áreas de "*Formação e desenvolvimento do sucessor*" não são tão frequentemente classificadas nas categorias mais altas de importância. Este resultado pode sugerir que, apesar de

relevante, não recebe a mesma prioridade imediata em comparação com garantias de estabilidade e clareza na atribuição de papéis. No entanto, uma atenção renovada nesta área poderia fornecer uma base mais robusta para futuras sucessões.

As questões de "*Preservação da cultura e valores da empresa*" e "*Inovação e modernização da gestão após a sucessão*" recebem uma boa distribuição nas categorias de importância, revelando um equilíbrio na perceção da importância de manter a identidade da empresa ao mesmo tempo que se procura inovação.

Finalmente, a "*Comunicação interna sobre o processo de sucessão*" apresenta uma distribuição mais variada, o que enfatiza a necessidade de melhorar a comunicação interna sobre sucessões. Uma abordagem mais eficaz na comunicação poderia acentuar perceções para categorias mais altas de importância, melhorando o entendimento e aceitação do processo entre os colaboradores.

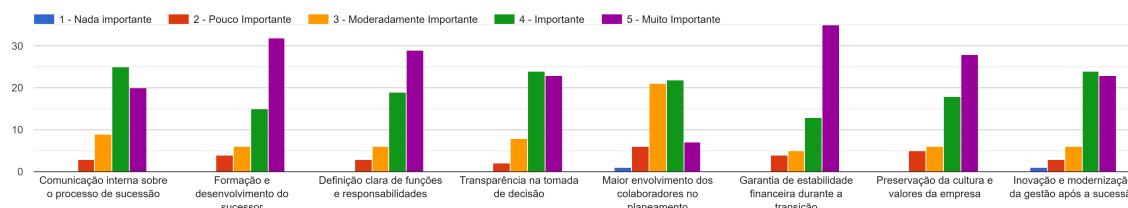


Figura 20. Comunicação Interna sobre o Processo de Sucessão.

3. Focus Group

Este mini *focus group* recolheu, através de entrevistas livres e em linguagem acessível, perceções sobre a sucessão na *Moldetipo Group* junto de três perfis chave (sócia que não desempenha funções na empresa, trabalhador de produção e um engenheiro). O objetivo foi apurar medos, expetativas e prioridades práticas para informar recomendações de governação, comunicação e formação do sucessor. As falas foram resumidas para preservar confidencialidade e o carácter exploratório dos resultados, servindo como base para validar temas com um grupo mais alargado e desenhar um plano de transição adaptado à realidade da empresa.

3.1. Sócia Não Executiva

Quando é interrogada sobre a sucessão, a sócia afirma que “*Para mim isto é sobretudo sobre o nome da família e sobre aquilo que ficou da vida do meu pai. Não quero que se perca isso*”. Como

filha do fundador, a sua relação com a empresa é sobretudo simbólica e patrimonial: preocupa-se com o legado, com a reputação da família e com a segurança financeira que a empresa representa para si e para outros herdeiros.

Admite alguma distância operacional — “*não mexo nas decisões do dia a dia*” — mas não quer ser excluída das decisões estratégicas que afetam o seu património. Tem receio de conflitos entre familiares que possam desestabilizar a empresa e reduzir o valor do negócio. Quer garantias de que haverá critérios claros para escolher quem lidera e mecanismos que protejam os direitos dos sócios que não estão dentro da empresa, como acordos de acionistas, cláusulas de recompra e regras sobre distribuição de lucros.

Também manifesta desejo de profissionalização: “*Se for preciso trazer alguém de fora para gerir melhor, eu aceito — desde que haja transparência e que as decisões preservem o que é essencial.*” Valoriza um processo que combine respeito pelo legado com responsabilidade financeira: auditorias, avaliação independente da empresa, e um plano sucessório que detalhe como será feita a transição e como serão tratados os interesses dos sócios. Finalmente, refere que gostaria de ser informada em linguagem clara e de ter oportunidade de opinar, mesmo não estando na operação diária.

3.2. Trabalhador da Produção

Quando interrogado sobre a mudança de chefia, o trabalhador da produção encolhe os ombros e responde com calma, quase como se repetisse algo que já ouviu muitas vezes: “*Eu só quero que a minha função fique como sempre — que não mude a máquina, o horário nem as regras sem avisar.*” As palavras mostram uma mistura de pragmatismo e ansiedade: o que mais o preocupa é a rotina diária e a segurança do emprego. Conta que respeita o dono porque este conhece o chão de fábrica e valoriza quem trabalha, mas teme que um novo responsável, especialmente se vier de fora ou for da família sem experiência na produção, não perceba “*como as coisas realmente funcionam*”.

Admite também um certo orgulho pelo que faz: “*Nós sabemos manter a qualidade. Se mudarem tudo de repente, é que as coisas se complicam.*” Quer ser ouvido quando se discutirem mudanças que afetem os turnos, as máquinas ou a organização do trabalho. Se a sucessão trouxer formação e

melhorias na segurança e nos processos, vê isso como positivo; se trouxe pressões para fazer mais com menos, receia aumento do stress e mais faltas. Fala da falta de informação como fonte de boatos: *“Se ninguém diz nada, a malta começa a inventar e isso cria medo.”* Por isso pede comunicação direta e simples — reuniões no turno, avisos na sala de pausa, explicações do que vai mudar e quando. Também valoriza reconhecimento e estabilidade salarial: mudanças com promessas vagas não o tranquilizam.

3.3. Departamento de Maquinação/CNC: O Engenheiro

Quando interrogado sobre a sucessão, o engenheiro faz uma pausa e responde com precisão coletiva: *“Isto não é só quem fica no topo — é quem garante que os projetos não perdem qualidade e que as decisões técnicas continuam a ser bem tomadas.”* A sua preocupação central é a continuidade técnica e a autoridade para decidir: teme que um sucessor sem conhecimento do produto ou dos processos priorize cortes rápidos ou mudanças de *layout* que prejudiquem eficiência e qualidade. Valoriza critérios técnicos e objetivos claros na escolha do novo líder — competências em gestão são importantes, mas não podem anular o conhecimento operativo e os indicadores de desempenho que ele considera essenciais.

Fala também de carreira e reconhecimento profissional: quer saber onde fica o seu lugar na nova estrutura, que responsabilidades terá e como se poderá desenvolver. Procura transparência sobre papéis, poderes e linhas de reporte; sem isso receia perda de autonomia e frustração que pode levar à saída de talento técnico. Defende testes práticos, avaliações de competência e um período de coliderança para que o sucessor mostre capacidade de gerir tanto a parte comercial como a técnica.

Para o engenheiro, governança e planeamento são cruciais: um conselho consultivo, processos formais de transição e documentação técnica reduzem riscos. Também valoriza comunicação clara com clientes e fornecedores para manter confiança nos projetos em curso. Em termos de oportunidades, vê a sucessão como ocasião para modernizar métodos, investir em automação e promover formação — desde que essas mudanças sejam planeadas e envolvam quem trabalha no terreno.

X. CONCLUSÕES

A presente investigação permitiu compreender de forma aprofundada as perceções dos colaboradores da *Moldetipo Group* face ao processo de sucessão, evidenciando um cenário marcado por confiança moderada, desejo de envolvimento e coexistência entre otimismo e incerteza.

Com base nas 57 respostas recolhidas, verificou-se que a maioria dos colaboradores (90% ou mais) confia no planeamento da sucessão, especialmente entre os que têm menos de 10 anos de antiguidade. Contudo, entre os colaboradores com mais de 10 anos na empresa, a confiança desce para 70%, sinalizando algum distanciamento ou menor identificação com as estratégias de mudança. De forma semelhante, os colaboradores com licenciatura revelam menor confiança (71,4%) e perceção menos positiva da comunicação, quando comparados com os que possuem ensino básico, secundário ou mestrado, entre os quais predomina uma visão amplamente favorável ($\geq 90\%$).

No que respeita à comunicação sobre o futuro da liderança, apenas 63% dos respondentes a consideram clara, o que revela uma lacuna relevante na gestão interna da informação. Essa perceção é particularmente sensível em departamentos como a Produção (64,9% positivos, mas com 35% de respostas negativas) e Comercial, onde se observa uma divisão mais acentuada (71% positivos, 29% negativos). Já as áreas Financeira e Administrativa registaram perceções exclusivamente negativas, evidenciando uma fragilidade comunicacional transversal a níveis hierárquicos distintos.

A análise de envolvimento no processo sucessório mostra uma organização internamente dividida: 51% sentem que as suas opiniões são consideradas, enquanto 49% afirmam o contrário. A vontade de maior participação é expressa por 56% dos colaboradores, sendo mais forte entre os grupos de 1–10 anos de casa ($\approx 60\%$) e mais fraca entre os recém-chegados (43%). Os mais antigos (>10 anos) revelam um paradoxo: sentem-se menos ouvidos (apenas 30% positivos), mas expressam um claro desejo de contribuir ativamente (60% querem mais envolvimento). Estes dados sugerem que a experiência e o vínculo organizacional aumentam a necessidade de reconhecimento e transparência, fatores cruciais para a retenção e o compromisso a longo prazo.

A incerteza emerge como o sentimento mais transversal: 67% dos colaboradores afirmam que a sucessão gera ansiedade e dúvidas, especialmente entre os que têm 6–10 anos de antiguidade (81,8%), grupo que combina maturidade profissional com expectativas de progressão interna. Esta perceção de insegurança está associada à ausência de critérios comunicados e à indefinição temporal do processo. Em contrapartida, 72% acreditam que a sucessão pode trazer oportunidades positivas, especialmente na Produção (78%) e entre os colaboradores com formação mais elevada (100% entre mestres).

Os dados quantitativos são reforçados pelos testemunhos do *focus group*, que oferecem uma leitura qualitativa e humana sobre as dinâmicas internas. A sócia não executiva enfatiza o valor simbólico do legado familiar e a necessidade de salvaguardar a estabilidade patrimonial, defendendo transparência e profissionalização como garantias de confiança entre familiares e gestores. O trabalhador da Produção manifesta preocupações centradas na segurança e previsibilidade do trabalho, reforçando o peso da comunicação direta e da estabilidade operacional no chão de fábrica. Já o engenheiro destaca a importância da competência técnica e dos critérios meritocráticos na escolha do sucessor, alertando para o risco de descontinuidade e desmotivação caso o processo não valorize conhecimento e desempenho.

Em síntese, a análise quantitativa e qualitativa converge em três grandes conclusões:

1. Existe uma base de confiança, mas insuficientemente sustentada por comunicação clara e partilhada. A incerteza sentida por dois terços dos colaboradores decorre mais da ausência de informação do que de resistência à mudança.
2. O envolvimento é a variável crítica para a legitimação do processo. Os dados revelam que sentir-se ouvido e participar ativamente no planeamento da sucessão correlaciona-se com maior confiança e perceção de oportunidade.
3. A profissionalização da sucessão é percecionada como inevitável e desejável, desde que respeite o legado e preserve a cultura organizacional, combinando continuidade com inovação.

XI. RECOMENDAÇÕES

Em primeiro lugar, seria pertinente realizar estudos longitudinais que acompanhem o processo de sucessão ao longo do tempo, desde a fase de planeamento até à consolidação do novo líder. Este tipo de abordagem permitiria observar a evolução das perceções dos colaboradores, identificar mudanças nas atitudes e compreender de que forma a comunicação e a confiança se desenvolvem à medida que a transição se concretiza. Um estudo longitudinal possibilitaria, assim, captar dinâmicas de adaptação que um desenho transversal, como o do presente trabalho, não consegue revelar.

Em segundo lugar, recomenda-se a ampliação da investigação para um conjunto mais vasto de empresas familiares, preferencialmente de diferentes setores e dimensões. Esta comparação interorganizacional permitiria verificar se os fatores observados na *Moldetipo Group* — como a importância da transparência, da perceção de justiça e da confiança — se mantêm consistentes noutros contextos ou se variam em função de características culturais, estruturais ou geracionais específicas. Tal abordagem contribuiria para a construção de um modelo mais generalizável de perceção dos colaboradores perante a sucessão em empresas familiares.

Outra linha de investigação relevante consistiria em explorar de forma mais profunda as dimensões qualitativas e emocionais do processo de sucessão. Entrevistas em profundidade, *focus group* ou métodos narrativos poderiam oferecer uma compreensão mais rica das experiências vividas pelos colaboradores e dos significados simbólicos associados à transição de liderança. Esta perspetiva permitiria integrar dimensões afetivas, identitárias e relacionais que muitas vezes não são plenamente captadas por instrumentos quantitativos.

Sugere-se igualmente o desenvolvimento de estudos comparativos entre empresas familiares e não familiares, com o objetivo de analisar em que medida a natureza familiar da organização influencia as perceções sobre legitimidade, continuidade e estabilidade durante processos de mudança de liderança. Esta comparação ajudaria a clarificar se certos padrões observados — como a influência do legado familiar ou a centralidade das relações de confiança — são exclusivos das empresas familiares ou se se verificam também em contextos empresariais mais profissionalizados.

Por fim, seria relevante investigar o papel de variáveis mediadoras e moderadoras, como o clima organizacional, o estilo de liderança do sucessor ou a cultura de comunicação interna, na relação entre perceções de justiça, confiança e aceitação da sucessão. A análise destes mecanismos poderia oferecer um modelo explicativo mais robusto e orientar práticas de gestão mais eficazes para contextos de transição.

XII. LIMITAÇÕES

Tal como em grande parte das investigações organizacionais com foco em perceções e atitudes, o presente estudo apresenta um conjunto de limitações que importa reconhecer, tanto para enquadrar os resultados obtidos como para orientar futuras investigações.

Em primeiro lugar, destaca-se a limitação inerente ao desenho metodológico, que assenta predominantemente em dados autorreportados recolhidos através de questionário. Este tipo de instrumento depende da sinceridade e da interpretação subjetiva dos participantes, o que pode introduzir enviesamentos de desejabilidade social ou de interpretação. Os colaboradores podem ter respondido de forma a alinhar-se com o discurso institucional ou com o que consideram ser a expectativa da gestão, o que limita a objetividade das perceções recolhidas.

Em segundo lugar, a natureza transversal do estudo não permite estabelecer relações de causalidade entre variáveis. As associações identificadas entre transparência, perceção de justiça, confiança e aceitação da sucessão devem ser interpretadas como correlações e não como relações diretas de causa e efeito.

Outra limitação relevante prende-se com a dimensão e representatividade da amostra. Esta limitação reduz a generalização dos resultados para o conjunto total da organização. Da mesma forma, o facto de a investigação incidir sobre uma única empresa familiar limita a transferibilidade dos resultados para outros contextos empresariais. Cada empresa familiar possui uma cultura, estrutura de poder e história próprias, o que torna os processos de sucessão inevitavelmente singulares.

Adicionalmente, deve ser considerada a sensibilidade do tema em análise. A sucessão, sobretudo em empresas familiares, é um assunto que pode gerar tensão e reserva, tanto entre administração como entre colaboradores. Essa sensibilidade pode ter levado a respostas mais cautelosas ou a alguma resistência em partilhar opiniões críticas, influenciando o nível de abertura dos participantes.

Por fim, as limitações de tempo e recursos disponíveis condicionaram a profundidade da análise qualitativa e o número de entrevistas realizadas. Uma abordagem mista mais equilibrada, com maior número de entrevistas ou *focus group*, poderia oferecer uma compreensão mais rica das dinâmicas emocionais e simbólicas que caracterizam o processo sucessório numa empresa familiar.

Apesar destas limitações, o estudo oferece um contributo relevante ao evidenciar os fatores que moldam a perceção dos colaboradores perante a sucessão, fornecendo uma base sólida para reflexão e melhoria prática dentro da *Moldetipo Group*. As limitações aqui reconhecidas não invalidam os resultados, mas antes sublinham a complexidade do fenómeno estudado e a necessidade de aprofundar, em futuras investigações, a análise longitudinal e comparativa.

TEACHING NOTES

1. Sinopse do Caso

A *Moldetipo Group*, uma empresa familiar de referência no setor industrial português, enfrenta o desafio da transição geracional da liderança. Após décadas de consolidação sob a direção da primeira geração, inicia-se o processo de sucessão para uma nova geração, procurando equilibrar a continuidade dos valores familiares com as exigências de profissionalização e crescimento.

O estudo analisa como os colaboradores percecionam este processo, explorando dimensões como transparência, perceção de justiça, confiança no sucessor e aceitação organizacional da mudança. A investigação baseou-se em dados recolhidos junto de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, combinando um inquérito quantitativo com entrevistas semiestruturadas.

Os resultados apontam que a aceitação da sucessão depende fortemente da clareza da comunicação e da perceção de equidade no processo. A confiança no sucessor surge como variável mediadora entre a perceção de justiça e a disposição para apoiar a nova liderança. O estudo evidencia ainda que a falta de comunicação estruturada tende a gerar incerteza e resistência, enquanto práticas transparentes e participativas reforçam o compromisso e o sentimento de continuidade.

O caso permite discutir os fatores críticos de sucesso nos processos de sucessão em empresas familiares, com foco nas perceções e atitudes dos colaboradores, e desafia os alunos a refletirem sobre como conciliar tradição, renovação e legitimidade numa transição de poder.

2. Objetivos de Aprendizagem

Após a análise e discussão do caso, os alunos deverão ser capazes de:

- Compreender a importância da comunicação e da perceção de justiça nos processos de sucessão em empresas familiares.
- Identificar os principais desafios de gestão de pessoas durante transições de liderança.
- Analisar o impacto da confiança organizacional na aceitação de mudanças estruturais.
- Propor estratégias práticas de planeamento sucessório e comunicação interna adequadas a contextos familiares.
- Relacionar os conceitos teóricos (justiça organizacional, liderança, confiança, capital socioemocional) com situações reais de sucessão.

3. Questões de Discussão

- Q1. Quais são os principais fatores que influenciam a aceitação dos colaboradores perante a sucessão numa empresa familiar?
- Q2. Como a percepção de justiça e transparência impacta a confiança no sucessor e a aceitação do processo?
- Q3. De que forma a cultura familiar pode simultaneamente fortalecer e dificultar a transição de liderança?
- Q4. Que estratégias de comunicação e envolvimento poderiam ser implementadas pela *Moldetipo Group* para reduzir resistências e aumentar o compromisso organizacional?
- Q5. Como a empresa pode equilibrar o legado familiar e a necessidade de profissionalização da gestão?
- Q6. Que lições podem outras empresas familiares retirar do caso da *Moldetipo Group*?

4. Sugestão de Utilização Pedagógica

O caso pode ser utilizado em cursos de licenciatura ou mestrado em Gestão, Recursos Humanos ou Empreendedorismo, numa sessão de 60–90 minutos. Sugere-se que o docente divida a turma em grupos para discutir cada questão e depois conduza um debate conjunto sobre as implicações práticas. Pode ainda ser complementado com leitura de artigos sobre justiça organizacional, confiança e sucessão familiar.

5. Teoria relevante

Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.

- Apoia a discussão sobre a importância do capital socioemocional (legado, identidade familiar) como fator que explica resistência à mudança e a preferência por decisões que preservem a continuidade familiar, relevante para entender motivações da família e dos colaboradores.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

- Fornece suporte teórico e empírico sobre as dimensões da justiça organizacional (distributiva, procedimental, interpessoal, informacional), úteis para analisar como percepções de justiça e transparência afetam a aceitação do processo de sucessão.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

- Oferece um modelo sobre antecedentes e efeitos da confiança (capacidade, benevolência, integridade), explicando o papel da confiança no sucessor como mediadora entre percepção de justiça e apoio dos colaboradores à nova liderança.

Handler, W. C. (1990). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 3(2), 131–157.

- Revisão clássica sobre sucessão em empresas familiares que discute desafios práticos (planeamento, comunicação, conflitos geracionais) e embasa recomendações pedagógicas sobre estratégias de planeamento sucessório e envolvimento dos stakeholders.

ANEXOS

Anexo I - Questionário aplicado aos colaboradores da *Moldetipo Group*, alocados à empresa de Portugal (formato *Google forms*)

Perceção dos colaboradores à sucessão em empresas familiares: O caso da *Moldetipo*

No âmbito de uma tese de Mestrado em Finanças e Controlo de Gestão da Universidade Católica Portuguesa, estamos a realizar um estudo em parceria com a *Moldetipo Group* sobre a perceção dos colaboradores relativamente ao processo de sucessão em empresas familiares.

O objetivo deste questionário é compreender como os colaboradores da *Moldetipo Group*, alocados à empresa de Portugal, percecionam o futuro da empresa, os desafios e as oportunidades associados à sucessão, bem como identificar aspetos que poderiam ser melhorados neste processo.

A sua participação é inteiramente voluntária e os dados recolhidos serão tratados de forma estritamente confidencial e anónima, servindo apenas para fins académicos e de investigação. Não existem respostas certas ou erradas; o importante é a sua opinião sincera.

O preenchimento demora apenas cerca de 5 minutos. Agradecemos desde já a sua colaboração, que é fundamental para o sucesso desta investigação.

Secção 1 – Dados Sociodemográficos

1. Departamento a que pertence?

- ☐ Administração
- ☐ Financeiro
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Operações
- ☐ Comercial
- ☐ Produção
- ☐ Outro

2. Tempo de serviço na empresa?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1–5 anos
- ☐ 6–10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

3. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não responder

4. Faixa Etária:

- ☐ 18 a 28 anos
- ☐ 29 a 39 anos
- ☐ 40–50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

5. Grau de escolaridade:

- ☐ Básico
- ☐ Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado ou superior

Secção 2 – Perceções sobre a Sucessão na Moldetipo (Escala: Verdadeiro ou Falso)

1. Acredito que a Moldetipo está a preparar-se adequadamente para a sucessão.
 - ☐ Verdadeiro
 - ☐ Falso
2. Tenho confiança de que o processo de sucessão será bem planeado.
 - ☐ Verdadeiro
 - ☐ Falso
3. Considero que a comunicação sobre o futuro da liderança é clara.
 - ☐ Verdadeiro
 - ☐ Falso

4. Confio que a empresa vai manter a sua estabilidade após a sucessão.
 - ☐ Verdadeiro
 - ☐ Falso
5. Acredito que a cultura e valores da Moldetipo serão preservados no futuro.
 - ☐ Verdadeiro
 - ☐ Falso
6. Sinto que a opinião dos colaboradores é considerada no planeamento da sucessão.
 - ☐ Verdadeiro
 - ☐ Falso
7. Gostaria de ser mais envolvido(a) no processo de preparação da sucessão.
 - ☐ Verdadeiro
 - ☐ Falso
8. A sucessão é um tema que gera alguma incerteza entre os colaboradores.
 - ☐ Verdadeiro
 - ☐ Falso
9. Acredito que a sucessão pode trazer oportunidades positivas para a empresa.
 - ☐ Verdadeiro
 - ☐ Falso

Secção 3 - Na sua opinião, até que ponto seria importante melhorar os seguintes aspetos no processo de sucessão da Moldetipo? *(Escala: 1 = Nada importante | 2 = Pouco Importante | 3 = Moderadamente Importante | 4 = Importante | 5 = Muito importante)*

1. Comunicação interna sobre o processo de sucessão.

	1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Moderadamente Importante	4 - Importante	5 - Muito Importante
Comunicação interna sobre o processo de sucessão					
Formação e desenvolvimento do sucessor					
Definição clara de funções e responsabilidades					
Transparência na tomada de decisão					
Maior envolvimento dos colaboradores no planeamento					
Garantia de estabilidade financeira durante a transição					
Preservação da cultura e valores da empresa					
Inovação e modernização da gestão após sucessão					

Anexo II- Balanço das Contas Individuais da *Moldetipo Group*

Balanço período findo a 31-12-2024

(expresso em euros)

RUBRICAS	DATAS	
	2024	2023
ATIVO		
Ativo não corrente		
Ativos fixos tangíveis	412 728,21	429 150,48
Ativos intangíveis	673 474,40	601 728,77
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	144 314,58	144 314,58
Outros investimentos financeiros	792 720,39	634 516,27
Ativos por impostos diferidos	60 460,88	73 780,27
	2 083 698,46	1 883 490,37
Ativo corrente		
Inventários	350,00	350,00
Clientes	1 676 708,69	2 647 851,40
Estado e outros entes públicos	196 715,19	247 557,64
Outros créditos a receber	5 274 035,08	3 195 841,23
Diferimentos	13 454,37	14 324,37
Caixa e depósitos bancários	27 712,89	31 245,87
	7 188 976,22	6 137 170,51
Total do ativo	9 272 674,68	8 020 660,88
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO		
Capital próprio		
Capital subscrito	400 000,00	400 000,00
Reservas legais	80 000,00	50 962,63
Outras reservas	1 568 208,37	1 428 288,01
Resultados transitados	(47 495,52)	(11 756,02)
Ajustamentos / outras variações no capital próprio	960 858,85	471 030,84
Resultado líquido do período	468 956,91	273 594,75
Total do capital próprio	3 430 528,61	2 612 120,21
Passivo		
Passivo não corrente		
Provisões	157 827,75	157 827,75
Financiamentos obtidos	183 333,24	447 595,56
	341 160,99	605 423,31
Passivo corrente		
Fornecedores	3 514 401,15	1 789 541,60
Adiantamentos de clientes	881 521,82	328 741,00
Estado e outros entes públicos	36 910,75	40 887,34
Financiamentos obtidos	270 849,19	1 342 353,65
Outras dívidas a pagar	749 570,13	1 102 147,42
Diferimentos	47 732,04	199 446,35
	5 500 985,08	4 803 117,36
Total do passivo	5 842 146,07	5 408 540,67
Total do capital próprio e do passivo	9 272 674,68	8 020 660,88

Anexo III – Demonstração de Resultados Individuais da *Moldetipo Group*

Demonstração de resultados período findo a 31-12-2024

(expresso em euros)

RENDIMENTOS E GASTOS	PERÍODOS	
	2024	2023
Vendas e serviços prestados	10 535 956,30	9 264 805,54
Subsídios à exploração	283 794,07	234 458,78
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, assoc. e empreend. conjuntos	(175 407,91)	92 881,00
Trabalhos para a própria entidade	237 789,84	238 060,12
Fornecimentos e serviços externos	(9 065 383,71)	(8 355 841,51)
Gastos com o pessoal	(913 946,57)	(927 509,12)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	(49 890,77)	(37 000,00)
Outros rendimentos	30 410,25	86 282,39
Outros gastos	(54 293,47)	(31 850,94)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	829 028,03	564 286,26
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(303 048,60)	(310 011,08)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	525 979,43	254 275,18
Juros e rendimentos similares obtidos	2 073,11	
Juros e gastos similares suportados	(37 339,97)	(51 239,83)
Resultado antes de impostos	490 712,57	203 035,35
Imposto sobre o rendimento do período	(21 755,66)	70 559,40
Resultado líquido do período	468 956,91	273 594,75

Anexo IV – Respostas Orientadoras e Pontos-chave aos *Teaching Notes*

Q1 — Fatores que influenciam a aceitação da sucessão:

A literatura aponta três dimensões centrais: a perceção de justiça (procedimental e distributiva), a transparência da comunicação e o nível de confiança no sucessor. A aceitação é também influenciada pela legitimidade percebida do sucessor, pela coerência entre valores familiares e organizacionais e pela oportunidade de participação dos colaboradores no processo.

Q2 — Impacto da justiça e transparência na confiança:

Quando o processo é percebido como justo e transparente, os colaboradores tendem a desenvolver confiança nas intenções e competências do sucessor. A falta de comunicação ou de critérios claros gera perceções de favoritismo e reduz o sentimento de segurança. A confiança, por sua vez, funciona como mediadora essencial para o compromisso e para a estabilidade pós-sucessão.

Q3 — Papel ambivalente da cultura familiar:

A cultura familiar pode ser uma força de coesão e identidade, mas também uma fonte de resistência à mudança. Valores como lealdade e continuidade reforçam o sentido de pertença, mas podem limitar a abertura à profissionalização e à meritocracia. O equilíbrio entre tradição e inovação é fundamental para o sucesso da transição.

Q4 — Estratégias de comunicação e envolvimento:

A *Moldetipo Group* deve adotar uma comunicação contínua e bidirecional, esclarecendo critérios, prazos e objetivos da sucessão. Fóruns internos, reuniões abertas e canais de feedback podem reduzir rumores e incertezas. A inclusão simbólica dos colaboradores no processo (por exemplo, através de sessões de partilha com o sucessor) reforça o sentimento de pertença e legitimidade.

Q5 — Equilíbrio entre legado e profissionalização:

A empresa deve preservar os valores e identidade da família fundadora, mas enquadrá-los em práticas de gestão profissionalizadas, com critérios de mérito, avaliação de competências e governação formal (por exemplo, através de um conselho consultivo misto). Assim, assegura-se continuidade sem estagnação.

Q6 — Lições gerais para outras empresas familiares:

O caso da *Moldetipo Group* evidencia que o sucesso da sucessão não depende apenas da escolha do sucessor, mas da forma como o processo é vivido internamente. Comunicação transparente, planeamento antecipado e envolvimento genuíno dos colaboradores são elementos que determinam a aceitação e o desempenho pós-transição.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2021). *Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage*. *The Journal of Law and Economics*, 46(2), 653–684.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2020). *Family business governance: Maximizing family and business potential*. London: Palgrave Macmillan.
- Baltazar, J., Fernandes, C., Ramadani, V. & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>.
- Banerjee, A. (2021). Family Firms: COVID-19 Challenges and Future Outlook. *International Journal of Accounting & Finance Review*, 9 (1), 39-45.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in the succession process. *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691.
- Comino-Jurado, M., Sánchez-Andújar, S. & Parrado-Martínez, P. (2021). Reassessing debt-financing decisions in family firms: Family involvement on the board of directors and generational stage. *Journal of Business Research*, 135, 426-435.
- Cragun, O., Nyberg, A. & Wright, P. (2016). CEO succession: what we know and where to go? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(3), 222- 264.
- Curado, C., Mota, A. (2021). A Systematic Literature Review on Sustainability in Family Firms. *Sustainability Systematic Review*, 13, 3824.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gorji, Y., Carney, M. & Prakash, R. (2020). Indirect nepotism: Network sponsorship, social capital and career performance in show business families. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100285.
- Haag, K., Helin, J. & Melin, L. (2014). Succession in family Business: Communication practices and the role of power. European Institute for Advanced Studies in Management, Family Firm Management Research, NICE, FRANCE.

- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Hernández-Linares, R. & López-Fernández, M. (2020). Entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation and organizational performance: Family firms versus non-family firms. *European Journal of Family Business*, 10, 6-18.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2022). Succession-related challenges in family firms: A critical review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100452.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, J. C. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Li, J., & Piezunka, H. (2019). The Uniplex Third: Enabling Single-domain Role Transitions in Multiplex Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 314-358.
- Li, W., Wang, Y. & Cao, L. (2023). Identities of the incumbent and the successor in the family business succession: Review and prospects. *Frontiers in Psychology*, 14:1062829.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32.
- Llanos-Contreras, O., Ibáñez, M.J. & Prado-Gascó, V. (2023). *Frontiers in Psychology*. 13:1061612.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2021). Family Firms: A Breed of Extremes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 663-681.
- Miller, D., Steier, J. C., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. D., Lee, T. W., Sablinski, M. J., & Erez, M. T. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234.
- Peláez-León, F. J., & Sánchez-Marín, G. (2023). Socioemotional wealth, HR practices, and employee performance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100521.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
- Reif, T., Bauer, D., Junge, S. & Hossnofsky, V. (2025). An update on family firm succession: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Family Business Strategy*, 16, 100671.
- Romano, F. & D’Altura, G. M. (2025) Decoding Succession: family communication patterns and the flow of knowledge in family businesses. *Journal of Strategy and Management*, 18 (4), 894-911.
- Sanchez-Famoso, V., Cruz, C., Batterjee, M. M., Meija-Morelos, J., Cisneros, L., LE, N. (2025). Socioemotional wealth (SEW) across borders: Integrating national context into SEW research. *Journal of Family Business Strategy*, 16, 100647.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2021). Family business studies: An annotated bibliography and guide. *Family Business Review*, 34(1), 89–110.
- Sousa, C. & Ferro, A. S. (2025). From Passion to Burnout: The Role of Work–Family Conflict and Job Satisfaction in the Workplace. *Social Sciences*, 14, 104.
- Skorodziyevskiy, V., Sherlock, C., Su, E., Chrisman, J. & Dibrell, C. (2024). Strategic Change in Family Firms: A Review From an Institutional Environment and Firm Size Perspective. *Family Business Review*, 37(1), 130-160.
- Tushman, M. L., & O’Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Wagner, D., Block, J., Miller, D., Schwens, C. & Xi, G. (2015). A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 3-13.

- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Waterwall, B. & Alipour, K. (2021). Nonfamily employees' perceptions of treatment in family businesses: Implications for organizational attraction, job pursuit intentions, work attitudes, and turnover intentions. *Journal of Family Business Strategy*, 12 (3), 100387.
- Yuan, X. (2019). A Review of Succession and Innovation in Family Business. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9, 974-990.
- Zellweger, T., Sieger, L., & Englisch, J. (2012). Identifying family firm subtypes: A configurational approach. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 189–201.
- Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2010). Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(3), 334–346.