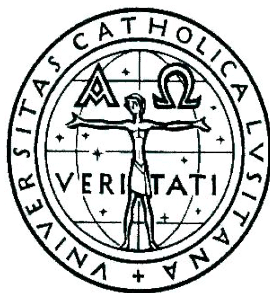


UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA - FACULDADE DE DIREITO



Governo de Empresas Familiars:

O Problema da Sucessão

Rodolfo José Teixeira Fonseca dos Santos

Trabalho no domínio do
Mestrado em Direito e Gestão

A orientação do Professor
Jorge Brito Pereira

Março de 2012

Índice

1. Introdução	2
1.1 Características das Empresas Familiares.....	7
2. O Problema da Sucessão em Empresas Familiares	9
2.1. Dimensão da Evolução da Propriedade.....	13
2.2. Dimensão da Diversidade da Sucessão	17
2.3. Os Protagonistas – Sucessor e Sucedido	19
2.4. Métodos de Preparação e Escolha do Sucessor.....	26
3. <i>Corporate Governance</i> – Governo da Empresa.....	31
3.1. <i>Board</i> – Conselho de Administração	34
3.2. <i>Advisory Board</i> – Conselho Consultivo	38
3.3. <i>Family Governance</i> – Governo da Família	39
3.3.1 <i>Family Mission and Vision Statement</i> - Protocolo Familiar.....	42
3.3.2 <i>Family Council</i> – Conselho da Família.....	44
5. <i>Case Study</i>	46
5.1. Grupo Jerónimo Martins	47
5.2. O Problema da Sucessão no Grupo Jerónimo Martins.....	49
6. Conclusões	53
Anexos.....	54
Anexo I.....	54
Anexo II	54
Anexo III	56
Anexo IV	56
Anexo V	57
Anexo VI.....	57
Anexo VII.....	58
Anexo VIII.....	59
Bibliografia	60

1.Introdução

Quando se fala em empresas familiares, é frequente ouvirmos dizer, relativamente à sucessão de gerações:

“A primeira geração constrói, a segunda mantém e a terceira destrói”¹.

Esta ideia, tantas vezes repetida ao longo dos tempos, é certamente reflexo da sabedoria popular e a sua pertinência, suscitou-nos o interesse pelo tema, que será objecto da tese que nos propomos elaborar.

A *supra* citada frase, apela, desde logo, ao estudo das empresas familiares, segundo duas perspectivas:

- (i) Por um lado, o da realidade das empresas familiares no seu todo;
- (ii) Por outro, os problemas específicos da sucessão, neste tipo de empresas.

O interesse específico do tema, em especial, da perspectiva da sucessão e das implicações que esta levanta, no governo societário – *corporate governance* – tanto a nível legal, como a nível da própria gestão, podem ser comprovados, pela importância, que este “modelo empresarial” tem revelado, quer na economia mundial, quer na economia portuguesa.

Importa realçar, o papel deste tipo de empresas, quanto à estabilidade que apresentam a longo prazo, como ainda, na ligação específica que desenvolvem com as comunidades locais.

A importância das empresas familiares, pode ainda ser comprovada, através da análise de diversos estudos², que comprovam, que estas são responsáveis, por entre 65% a 80% de todo o comércio mundial e representam, cerca de 40% das empresas constantes na Fortune 500.

As empresas familiares, contribuem em 12% para o PIB dos E.U.A. e a nível europeu, representam 60% do universo das empresas³. Na Alemanha, as empresas familiares

¹ Constituindo inclusivamente, “a mais famosa teoria dos estudos sobre empresas familiares: a teoria das três gerações. De acordo com esta teoria, as empresas familiares colapsam na terceira geração.” In Antónia Pedroso de Lima, *Sócios e Parentes: Valores Familiares e Interesses Económicos nas Grandes Empresas Familiares Portuguesas*, p. 87.

² In Kelin E. Gersick; John A. Davis; Marion M. Hampton; Ivan Lansberg, *Generation to Generation – Life Cycle of the Family Business*, Harvard Business School Press, p.2.

³ In European Commission, *Final Report Of The Expert Group – Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Network, Policy Measures and Existing Studies*, p. 4.

contribuem com 66% do PIB Alemão e empregam 75% da força de trabalho. Já no Reino Unido, representam 50% da força de trabalho.⁴

Em Portugal, as empresas familiares podem representar entre 70% a 80% das empresas nacionais, absorvendo 50% da força de trabalho e contribuindo para 2/3 do PIB⁵.

Para além dos números evidenciados, que se nos afiguram bem reveladores da importância das empresas familiares na economia mundial, importa salientar a relevância de que algumas famílias, como agentes económicos de grande relevo. A título meramente exemplificativo, referimos, as famílias, Mello, Espírito Santo, Champalimaud, Soares dos Santos, Amorim, entre outras, reforçando assim, o interesse, desta realidade, no panorama nacional.

Sempre que se fala em empresas familiares, é vulgar associar-se o tema, de imediato, a pequenas e médias empresas ou a realidades económicas exíguas, o que pode não ser correcto, senão vejamos.

O estudo efectuado por La Porta⁶, vem contrariar a ideia estabelecida, de que, as estruturas accionistas nas empresas, seriam tendencialmente dispersas, não existindo um accionista de controlo. Neste cenário, surgiria como principal problema apontado às sociedades anónimas, o chamado problema de agência⁷, entre gestores (agentes) e accionistas (principais). Fica demonstrado, neste estudo, que as sociedades comerciais não se organizam, necessariamente, de uma forma dispersa na sua estrutura accionista, sendo inclusivamente a forma mais comum, à excepção do mercado Norte Americano e Reino Unido, a concentração accionista. Neste caso, existe um accionista que detém o controlo da empresa.

⁴ Dados referentes a estudos anteriores a 2001. In Ralph Chami, *What is Different about Family Business?*, IMF Working Paper, p. 3.

⁵ In European Commission - *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal*, p. 4.

⁶ Vd. Rafael La Porta, Florencio Lopez-De-Silanes, Andrei Shleifer, *Corporate Ownership Around the World*, NBER Working Paper n.º 6625.

⁷ Problema central do *corporate governance*, que decorre do facto dos gestores agirem no interesse dos accionistas, ou seja, os agentes agem no interesse dos principais, nem sempre agindo em conformidade com os interesses dos segundos, designadamente quando têm comportamentos oportunistas. Assim, estes, em vez de terem como objectivo o aumento do valor global da empresa a longo prazo – beneficiando os accionistas – agem numa perspectiva de curto prazo, retirando através de bónus e *fringe benefits*, normalmente indexados ao valor das acções, o maior rendimento possível. Com este tipo de comportamento, podem prejudicar o valor da empresa a longo prazo, não sendo directamente responsabilizados ou sofrendo as consequências das suas acções – chamado *Moral Hazard*. Este problema surge devido ao facto de os gestores se encontrarem melhor informados que os accionistas, o que lhes permite prosseguirem os seus objectivos, de forma a maximizarem os seus ganhos.

O estudo, conclui ainda, que na Europa Continental, assim como em diversos outros mercados e ordenamentos jurídicos⁸, são habitualmente famílias, enquanto entidades únicas, que detêm o controlo da maioria das empresas admitidas à negociação em mercado regulamentado⁹, surgindo o Estado¹⁰, como segunda entidade accionista de controlo. Assim, apontam-se as famílias como sendo os *ultimate owners*.

De entre as várias questões que as empresas familiares podem suscitar, permitimo-nos realçar, as que Gallo e Ribeiro denominaram, por “*armadilhas profundas da EF*”¹¹:

- A) “*Confusão entre o facto de ser proprietário e o de ter capacidade para dirigir;*
- B) *Confusão de fluxos económicos;*
- C) *Confusão de laços de afecto próprios da família, com os laços contratuais próprios da empresa;*
- D) *Atrasar desnecessariamente a sucessão.*”

O nosso estudo, incidirá essencialmente sobre as questões relacionadas com a sucessão. Porém, ainda que de uma forma menos aprofundada, tentaremos não descurar a abordagem de alguns temas relevantes e conexos, susceptíveis de poderem vir a influenciar a própria sucessão.

A primeira questão que se nos coloca, ao abordarmos a temática das empresas familiares, é o da sua própria definição. A doutrina¹² diverge na definição de empresas familiares, não existindo um consenso quanto à correcta definição a adoptar, podendo mesmo encontrar-se, mais de 90 definições diferentes, apenas em 33 países Europeus¹³. Consoante a posição adoptada, iremos abranger um maior ou menor universo de empresas.

⁸ Este estudo faz, ainda, uma distinção entre ordenamentos jurídicos de *common law* e *civil law*, apontando diferenças significativas das estruturas accionistas derivadas destes dois sistemas jurídicos. Vd. Rafael La Porta; Florencio Lopez-De-Silanes; Andrei Shleifer, cit., p. 473.

⁹ “*It is perhaps more surprising that by far the dominant form of controlling ownership in the world is not that by banks and other corporations, but rather by families.*”, In Rafael La Porta; Florencio Lopez-De-Silanes; Andrei Shleifer, cit., p. 496.

¹⁰ Relembramos que este estudo foi efectuado em 1999, e em muitos locais estavam a decorrer vastas operações de privatização, inclusivamente em Portugal. Pelo que, se pode esperar uma importância decrescente quanto ao papel do Estado nestas empresas.

¹¹ Vd. Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, *A Gestão de Empresas Familiares*, Cadernos Iberconsult, pp. 18 – 21.

¹² Vd. Jess Chua; James Chrisman; Paramodita Sharma, *Defining the Family Business by Behavior*, p. 21. No trabalho em questão, podemos encontrar uma recolha das diversas definições de empresa familiar, indicadas pela doutrina.

¹³ In European Commission, *Final Report Of The Expert Group – Overview Of Family-Business-Relevant Issues: Research, Network, Policy Measures And Existing Studies*, pp. 6 e 9.

No entanto, existe algum consenso, acerca dos três elementos essenciais, que nos permitem distinguir as empresas familiares, havendo também quem os denomine, por “três esferas de influência”¹⁴:

- (i) Família;
- (ii) Negócio;
- (iii) Propriedade.

Veja-se a ilustração *infra*.

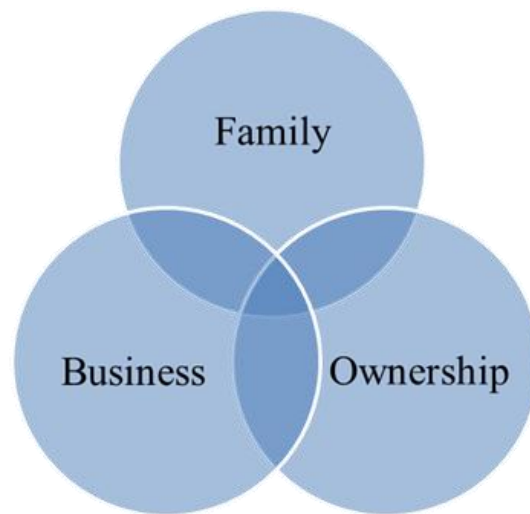


Ilustração 1 - Tagiuri & Davis, 1982

Este modelo dos 3 círculos da empresa familiar, ilustrado por Tagiuri & Davis, representa as três abordagens – Propriedade, Família e Negócio - que devem ser tidas em consideração aquando do estudo deste fenómeno.

Acompanhamos o pensamento de Gallo e Ribeiro, que, recorrendo às três dimensões essenciais, as sistematizam pela seguinte forma¹⁵:

- (i) A dimensão da propriedade – A totalidade ou parte do capital social, ser detido por uma família;
- (ii) A dimensão do poder – Vários proprietários, dedicarem a totalidade ou grande parte do seu tempo, como membros do Conselho de Administração;
- (iii) O facto de, pelo menos a segunda geração, estar incorporada na empresa - intergeracionalidade.

A verificação destas características, designadamente com a verificação de se ter operado uma transmissão geracional, faz com que o carácter familiar esteja mais marcado nestas

¹⁴ Nas palavras de Kelin E. Gersick; John A. Davis; Marion M. Hampton; Ivan Lansberg, cit., p. 6.

¹⁵ In Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, cit., p.12.

empresas, do que se utilizarmos a definição finlandesa¹⁶, mais abrangente, onde esta característica não é considerada.

A necessidade de reduzir a abrangência do conceito, é reconhecida pela própria APEF¹⁷, ao propor, que se evolua no sentido de uma “*process definition*”¹⁸. Esta definição avançada por Ward, toma em consideração a denominada “*willingness condition*” – que se traduz no facto da empresa e/ou os órgãos sociais, se assumirem enquanto empresa familiar.

Assim, começaremos a abordaremos do tema, com a apresentação do problema, passando pela identificação das várias concepções teóricas, apresentação de soluções ao nível do *corporate e family governance*, e terminando, com a análise de um *case study* da realidade portuguesa.

Cumpre-nos desde já referir, que, por razões de síntese, iremos adoptar a abreviatura “EF” para designar empresa familiar, bem como a expressão “Empresas Cotadas” sempre que nos referirmos a, sociedades com instrumentos financeiros admitidos a negociação em mercado regulamentado.

¹⁶ Definição avançada pela Comissão Europeia, contudo, consideramo-la demasiado abrangente. Cfr. European Commission, *Final Report of the Expert Group – Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Network, Policy Measures and Existing Studies* p. 10.

¹⁷ Associação das Empresas Familiares Portuguesas, criada com o intuito de promover empresas familiares e desenvolver acções de sensibilização da importância e papel destas empresas.

¹⁸ Em oposição a “*structural definitions*” de Davis J.R.. Ou seja, da simples coincidência, entre o titular das acções e os gestores/trabalhadores da empresa/sociedade serem membros familiares.

1.1. Características das Empresas Familiares

No estudo da Comissão Europeia¹⁹, é apontada como principal característica diferenciador das EF, a convicção, por parte de quem é dono ou gere e é dono da empresa, de que esta não lhe pertence, mas que de facto, pertence à próxima geração e subsequentemente, aos herdeiros. Esta característica, permite-nos diferenciar as EF das restantes empresas não familiares, inclusive, de outras empresas onde também exista controlo accionista concentrado, mas em que não esteja envolvida uma família. Muitas vezes, estes gestores/proprietários, consideram-se como verdadeiros guardiões²⁰, zelando pela empresa por conta das próximas gerações.

Esta convicção, pode influenciar a forma como a empresa é gerida, levando a uma série de implicações. Ora vejamos²¹:

- Existe uma maior tendência para se adoptarem estratégias de longo prazo, em detrimento dos resultados semestrais ou anuais;
- Maior aversão ao risco;
- Maior aversão a contrair dívida;
- Maior propensão para retenção de resultados, e a reinvestir, parte ou a totalidade, dos lucros;
- Desenvolvimento e preparação adequada dos familiares, que se encontrem mais aptos a assumirem a liderança do negócio.

Acresce ainda, a adopção de mecanismos para protecção dos bens da família, nomeadamente, através da constituição de S.G.P.S.s, planeamento da sucessão e por fim, a existência de relações entre duas empresas familiares, que se estabelecem, para além das relações comerciais.

Assim, após termos apontado, sucintamente, as principais especificidades destas empresas, cabe-nos agora destacar duas características, que na opinião de Gallo e Ribeiro²², que perfilhamos, transformam estas empresas num dos principais motores da nossa economia:

A unidade e a dedicação, que os membros familiares envolvidos na empresa revelam, seja como titulares de participações sociais, seja como trabalhadores, ou ambos.

(Anexo I)

¹⁹ In European Commission, *Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Portugal*, p. 5.

²⁰ Denotando-se um sentimento de *stewardship*.

²¹ In European Commission, *Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Portugal*, p.6.

²² Vd. Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, cit., pp. 23 -25.

Como resulta da análise em anexo, o facto de todos os membros da família envolvidos no projecto, terem a convicção de estarem a contribuir para um bem maior, o desenvolvimento da empresa, irá reflectir-se, em última análise, no bem-estar da família²³.

A confiança existente entre os detentores de capital, poderá contribuir para a redução dos custos de monitorização. Já o comum problema de agência, neste tipo de empresas, e como acima já se referiu, tenderá a ser mitigado,²⁴.

Por fim, temos a salientar, que uma das características marcantes nas empresas familiares, é a sua ligação com o meio envolvente²⁵, incluindo a comunidade local, trabalhadores e credores – os quais dispõem de uma confiança acrescida –, onde a multiplicidade de interacções familiares, podem inclusive diminuir os custos de transacção e cumprimento de contratos²⁶.

²³ Existe inclusivamente um sentimento de partilha. In Antónia Pedroso de Lima, cit., p.90: “A família permeia, portanto, a sua existência de uma forma muito intensa, criando um forte sentimento de que partilham algo em comum: um nome de família, uma história, antepassados, casas de família e quintas, títulos nobiliárquicos, brasões, uma rede de empresas e, o que é mais importante, um objectivo comum: perpetuar tudo isto.”

²⁴ No entanto, no caso de existir capital disperso, poderá surgir o problema de protecção das minorias.

²⁵ Uma chamada de atenção para a consciência da responsabilidade social, que existe nestas empresas, com excelentes exemplos no panorama nacional, v.g. a Delta, o BES e a SONAE, onde o trabalho desenvolvido na comunidade é de assinalar através de uma estreita ligação com o meio envolvente.

²⁶ In Morten Bennesen; Francisco Pérez-González; Daniel Wolfenzon, *The Governance of Family Firms*, p. 3: “Multiple family interactions may facilitate screening and enforcement of contracts, firm-specific investments, and reputation building.” e “Strong reputation can smooth transactions in most market interactions”.

2. O Problema da Sucessão em Empresas Familiares

A falta de preparação da sucessão intergeracional, é apontada como a principal causa de “mortalidade” destas empresas. Trata-se de uma questão que tem suscitado um interesse crescente no nosso país, nomeadamente, no início de 2011, com a elaboração por parte da AEP²⁷, de um estudo com o objectivo de preparar a elaboração do “Livro Branco da Sucessão Empresarial” nas empresas de cariz familiar²⁸.

Podemos observar no gráfico *infra*, que, a percentagem de empresas que alcança a terceira geração, é baixa, fenómeno este que tem sido evidenciado nas obras de variados autores²⁹. No entanto, pode-se observar que esta tendência tem vindo a melhorar, tendo em conta, os dados disponíveis dos anos de 1996 e 2002.

Proportion of Ownership by Generation:

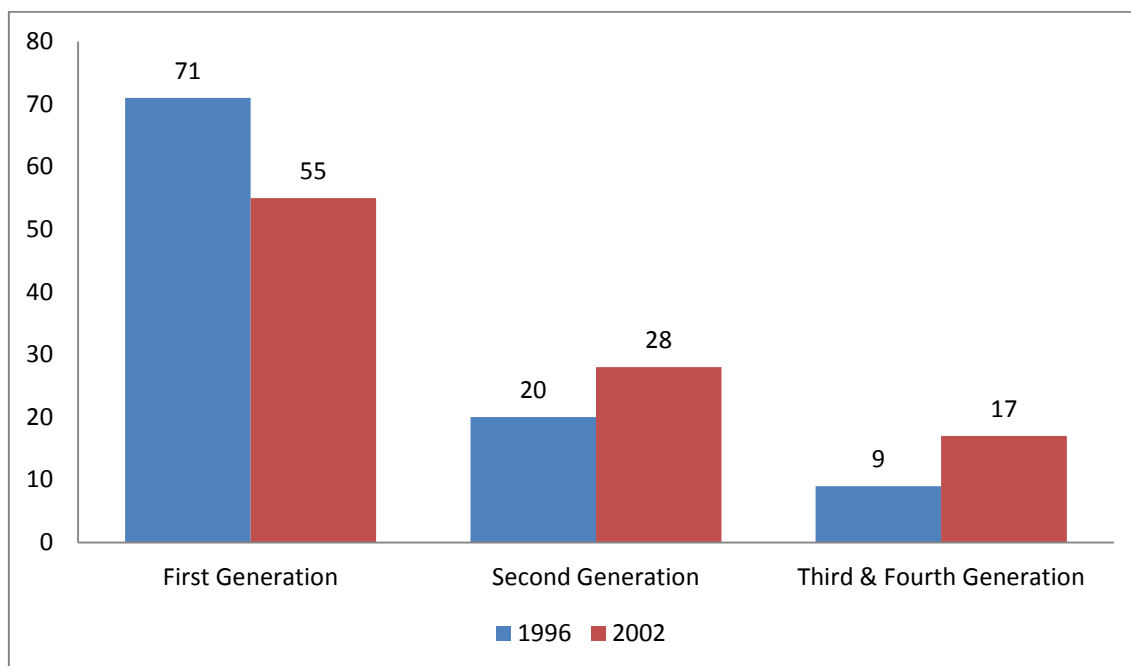


Ilustração 2 - Retirado de Joseph A. McChaery, Erick P.M. Vermeulen, *Corporate Governance and Innovation – Venture Capital, Joint Ventures, and Family Business*, p.36.

Esta situação poderá ter diversas causas, mas certamente não será alheia a complexidade envolvida, na sucessão para a 3ª geração.

²⁷ Associação Empresarial de Portugal.

²⁸ Vd. AEP – Associação Empresarial de Portugal, *Livro Branco da Sucessão Empresarial*.

²⁹ Cfr. Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, cit., p. 17 e Kelin E. Gersick; John A. Davis; Marion M. Hampton; Ivan Lansberg, cit., p. 31. Podemos observar na última obra citada, que apresentam uma taxa de 75%, 20% e 5% representando respectivamente *Controlling Owner*, *Sibling Partnerships* e *Cousin Consortiums*.

Da análise do presente gráfico, somos levados a concluir que se encontra validade a teoria, *supra* citada³⁰, talvez a mais famosa do universo das empresas familiares - a teoria das três gerações. No entanto, se atentarmos no caso português, constatamos, que, em especial nas empresas do PSI20, esta teoria não é válida³¹.

A sucessão intergeracional, segundo vários autores³², constitui um processo “*complexo, porque envolve a conciliação de múltiplos aspectos e actividades em áreas da empresa e temas da família muito distintos*” e “*demorado, pois a formação adequada de um membro júnior da Família para que este assuma um cargo de responsabilidade na direcção da empresa...*”³³.

A complexidade que o processo envolve, requer um planeamento, em vida e atempado, de forma a que se possa operar a sucessão intergeracional, da melhor forma possível, não caindo na tentação de não planear o acontecimento, deixando que seja um único evento – o falecimento do líder - a determinar essa mudança.

De um problema complexo e aparentemente sem fim, podemos tentar alcançar um caminho, através do governo, tanto da empresa como da família³⁴, que nos permita resolver cada problema, isoladamente, tendo sempre presente as duas dimensões que acarreta³⁵.

Pretendemos assim demonstrar, que o *corporate e o family governance*, são os dois caminhos acertado para a resolução deste problema, porque, enquanto o “*conselho de administração gere o risco e assegura que o negócio continua a funcionar na direcção estratégica acertada, o conselho familiar tem a responsabilidade de alcançar a continuidade da empresa enquanto familiar durante diversas gerações*”³⁶.

³⁰ Vd. Introdução, p.2.

³¹ Este fenómeno encontra justificação, em grande parte, nas vicissitudes decorrentes da revolução e em todas as consequências sociais, económicas e políticas que daí decorreram - 25 de Abril de 1974. Muitas das empresas foram nacionalizadas, incluindo empresas que já se encontravam na 3ª geração de familiares. Despojados dos seus bens e das suas propriedades e tendo sido forçados a abandonar o país, essas famílias acabaram por regressar a Portugal e a reerguer as suas empresas. Para mais aprofundamento do tema Vd. Antónia Pedroso de Lima, cit, p.109.

³² Cfr. Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, Cit.

³³ Vd. Maria M. Loureiro, *O problema da Sucessão nas Empresas Familiares – Caso da Indústria dos Moldes*, Instituto da Empresa Familiar – Associação Portuguesa das Empresas, pp. 26-28

³⁴ Visão partilhada por vários autores, entre eles Sir Adrian Cadbury, In *Family Firms and their Governance – Creating Tomorrow’s Company from Today’s*, p. 23: “... *accepted structural division between the governance of the firm and the deliberations of the family.*”

³⁵ A dimensão Pessoal/Familiar e a Profissional/Empresarial.

³⁶ In Jack Moore; Tom Juenemann, *Good governance is essential for a family and its business.*

Procuraremos ainda abordar o tema, tentando contrariar a ideia tradicional³⁷, de que a sucessão se trata de um acontecimento circunscrito no tempo, não sendo possível acautelá-lo, atempadamente, todos os interesses em causa.

A importância que o tema levanta, é tal, que muitos consultores afirmam frequentemente, que:

*“As empresas familiares apenas têm três problemas: Sucessão, Sucessão e Sucessão”*³⁸.

Sendo apresentado pela maioria dos autores, como um dos principais problemas neste tipo de empresas, não o iremos abordar sob uma perspectiva unitária, pois encerra uma panóplia de questões e barreiras, a resolver na sua génese, tratando-se, pois, de uma realidade extremamente complexa. Podemos mesmo afirmar, que constitui uma questão crucial na vida destas empresas, talvez mesmo, com uma importância acrescida, se comparada com as empresas de cariz não familiar.

Assim, ao abordarmos o tema, não o poderemos estudar como se de um único problema se tratasse³⁹, pois não envolve exclusivamente um único evento, mas antes, uma sucessão de eventos, devendo ser estudado como um processo que comporta diversas fases.

No ordenamento jurídico português, este problema assume contornos específicos, se não vejamos:

Da conjugação dos arts. 2156º e 2157º do C.C.⁴⁰, resulta uma obrigatoriedade de transferência de parte do património, para os herdeiros, que no Direito das Sucessões se designa, por legítima - *“a porção do património de uma pessoa que ela não pode dispor por doação ou testamento, por ser legalmente destinado aos seus herdeiros legítimos.”*⁴¹

Ora, existindo esta indisponibilidade de uma parte significativa do património, o regime jurídico apresenta-se favorável e proporciona, a continuidade das empresas, ou melhor, da detenção do seu capital social, na titularidade da família do seu fundador. Isto não

³⁷ Cfr AEP – Associação Empresarial de Portugal, *Livro Branco da Sucessão Empresarial*, p. 25. Acerca das duas diferenças ideológicas sobre a sucessão, traduzindo-se em duas visões, tradicional e a actual.

³⁸ In Craig E. Aronoff; Stephen L. McClure; John L. Ward, *Family Business Succession – The Final Test of Greatness*, p. 2.

³⁹ Vd. Kelin E. Gersick; John A. Davis; Marion McCollom Hampton; Ivan Lansberg, cit., p. 220. E In Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, cit., p. 128: *“Com efeito, aqueles que pensam assim, “escondem” e “agrupam” dentro do termo “sucessão”, de uma maneira desordenada e desnecessária, problemas como a maturação dos mercados, o envelhecimento da organização, a reestruturação das participações no capital social, o desenvolvimento das capacidades directivas, os impostos sobre transmissão do património, etc., que como se viu em capítulos anteriores, podem e, na maioria dos casos, devem ser tratados e resolvidos independentemente da transmissão do poder de direcção de uns para os outros.”*

⁴⁰ Código Civil.

⁴¹ In Ana Prata, *Dicionário Jurídico*, p. 860.

acontece em outros ordenamentos jurídicos, onde existe a possibilidade de excluir a família da herança, privando-a dessa forma, de vir a ser proprietária ou proprietária e gestora da empresa.

Conforme abaixo se justifica, o sistema fiscal português⁴², desde 2004, também passou a privilegiar a continuidade familiar destas empresas, designadamente, ao ter abolido o imposto sobre sucessões e doações - ao contrário do que acontece com outros países europeus. Ainda que se possa dizer, que o imposto sobre sucessões e doações veio a ser substituído pelo imposto de selo sobre as transmissões gratuitas, simultaneamente, foi criada uma isenção, desde que se trate, de uma transmissão entre ascendentes e descendentes.

Assim, a transmissão por sucessão, de participações sociais, valores mobiliários e direitos de crédito associados, que se encontra sujeita a tributação nos termos do art. 1º n.º 1 e n.º 3 alínea c) do C.I.S.⁴³, deixa de o estar, nos termos do artº 6 alínea e) do mesmo diploma, uma vez que estamos perante uma isenção subjectiva - transmissão gratuita entre o cônjuge ou unidos de facto, descendentes ou ascendentes. As transmissões que não se encontrarem isentas, estarão sujeitas à taxa prevista no art. 22º do C.I.S., que remete para a tabela geral do Imposto do Selo, verba número 1.2, que estabelece a taxa genérica de 10 %.

A existência do imposto sobre sucessões e doações, é apontada pela Comissão Europeia, como um dos factores que contribui para a baixa percentagem de empresas que chegam à terceira geração na Europa.⁴⁴

Ora, a obrigatoriedade de continuidade de parte do património na família, aliado à inexistência de um imposto sobre a transmissão do mesmo, que poderia vir a acrescentar ainda mais problemas a esta complicada transição, faz com que exista um incentivo legal à existência e continuidade, das empresas familiares.

⁴² In European Commission – *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal*, p. 4 e *Final Report of The Expert Group – Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Network, Policy Measures and Existing Studies*, p. 87. O sistema fiscal português, foi objecto de elogios no estudo da Comissão Europeia, pois, ao contrário de outros ordenamentos, não se apresenta como limitativo da continuidade da empresa na família.

⁴³ Código do Imposto do Selo.

⁴⁴ Cfr. European Commission, *Final Report of the Expert Group – Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Network, Policy Measures and Existing Studies*, p. 85.

2.1. Dimensão da Evolução da Propriedade

Ao abordarmos o tema da sucessão, teremos que ter presente, que a temática em apreço, necessariamente, envolve problemas e questões distintas, consoante a fase em que se encontra a empresa, em relação à propriedade das acções, ou à detenção do controlo da empresa⁴⁵.

Com o intuito de circunscrever o estudo e a compreensão do tema, consideraremos três fases, por referência à detenção da titularidade das acções, que, consoante o autor, adopta as mais diversas denominações.

Quanto a nós, adoptamos a divisão apontada por Gersick e Davis⁴⁶, segundo a qual, poderemos distinguir, uma primeira fase: a fundação - 1ª geração -, seguida pelo crescimento e desenvolvimento – 2ª geração - e atingindo a maturidade – 3ª geração -, fases essas denominadas por:

1º Controlling Owner;

2º The Sibling Partnership;

3º The Cousin Consortium.

A primeira fase, é marcada pela coincidência entre o fundador e a equipa de gestão, que normalmente é incorporada pelo próprio fundador, denotando-se um forte sentimento de compromisso no sucesso da empresa. Aqui, o problema da sucessão será o mais premente, podendo, no entanto surgirem outros, também de grande complexidade, dependendo do crescimento da empresa.

Quando se opera a primeira transmissão - para a segunda geração – normalmente para os filhos do fundador, tenderão a surgir um leque mais alargado de problemas, que advirão da natural existência de um maior número de accionistas e de um maior número de interesses em confronto. Os temas de maior relevância, serão o de formalizar estruturas, profissionalizar a gestão, encontrar novas formas de financiamento da empresa, definir os papéis dos colaboradores não familiares, definir processos de partilha de controlo entre os proprietários e manter a harmonia entre os vários membros.

A última fase, e daí em diante, poderá ser apontada como sendo a mais complexa, pois a entrada no negócio de uma base cada vez mais alargada de accionistas, sejam eles

⁴⁵ Sendo que em muitos casos, particularmente em empresas cotadas, a família não detêm a propriedade da empresa, mas antes o controlo sobre a mesma.

⁴⁶ In Kelin E. Gersick; John A. Davis; Marion McCollom Hampton; Ivan Lansberg, cit..

familiares ou não, adensa as relações existentes no seio governativo da sociedade. Com a existência de mais membros familiares, e o aumento de um maior número de interesses⁴⁷ na vida societária e empresarial, potencia-se o surgimento de problemas mais graves. Poderemos então encontrar, membros familiares de diversas gerações, possivelmente até três gerações em simultâneo⁴⁸, todas elas com ideias diferentes sobre como gerir a empresa e quais os caminhos a trilhar. Assim como, existirem, não apenas membros familiares que partilhem laços de sangue, mas também, familiares por afinidade⁴⁹. Os desafios que se podem levantar, são de diversa natureza, tais como o de gerir a complexidade dos interesses – por vezes conflitantes – de accionistas e da família, o de enfrentar profundas mudanças estruturais, entre outros.

De uma forma sucinta, no quadro em anexo, podemos resumir os principais problemas apontados, em duas dimensões; por um lado, os dos accionistas e por outro, os dos dirigentes:

(Anexo II)

Teceremos alguns comentários acerca da tabela em anexo, que se demonstra de grande utilidade, devido à sua capacidade de sintetizar, designadamente, dos problemas que atravessam as empresas familiares, nas duas dimensões que nos parecem mais relevantes.

É de realçar, em primeiro lugar, que o problema da sucessão é dos mais referidos nas duas dimensões e nas várias etapas, pelas quais passa uma empresa, demonstrando a preeminência da questão e justificando, um estudo aprofundado sobre o tema.

Importa ainda destacar, a fase da profissionalização, devido à sua importância nas EF que queiram “crescer” e desenvolver-se, tanto em dimensão como na qualidade dos seus serviços e produtos. Tentar aliciar profissionais competentes, para o seio de uma empresa, onde a gestão é inicialmente partilhada entre membros familiares, constitui um sério desafio. Em casos extremos, um profissional não familiar, dificilmente chegará ao

⁴⁷ Por vezes, o tipo de interesses envolvidos, podem não dizer respeito à actividade de trabalhar ou gerir a empresa, restringindo-se, como muitas vezes acontece, a puros interesses accionistas de membros familiares que não participam no dia - a - dia da empresa – os interesses dos investidores.

⁴⁸ Veja-se o exemplo da família Nabeiro, na gestão da Delta cafés.

⁴⁹ Estes parentes por afinidade – v.g. genro ou nora – podem desempenhar um papel vital na sucessão, pois muitas vezes, são estes parentes que se encontram melhor preparados para assumirem as responsabilidades. Veja-se o caso da sucessão no Grupo Espírito Santo, onde um parente por afinidade, assumiu a presidência em 1995. Vd. Antónia Pedrosa de Lima, cit., p. 98.

cargo mais ambicionado por qualquer gestor, o de CEO⁵⁰, o que torna a tarefa de atrair talento, particularmente mais difícil. Assim, haverá a destacar, que a contratação de um gestor com as características necessárias para intervir numa sociedade deste tipo, é uma tarefa que levanta, à partida, sérias dificuldades. No entanto, ninguém duvidará da necessidade de se recorrer, à contratação de conselheiros externos à família, trazendo-os para o seio do conselho de administração, podendo intervir como influenciadores da gestão, ou mesmo, na qualidade de mediadores, entre família e empresa⁵¹.

Da análise do gráfico *infra*, fica patente a evolução da empresa familiar, com os seus desafios e crises mais comuns, em cada etapa do seu desenvolvimento.

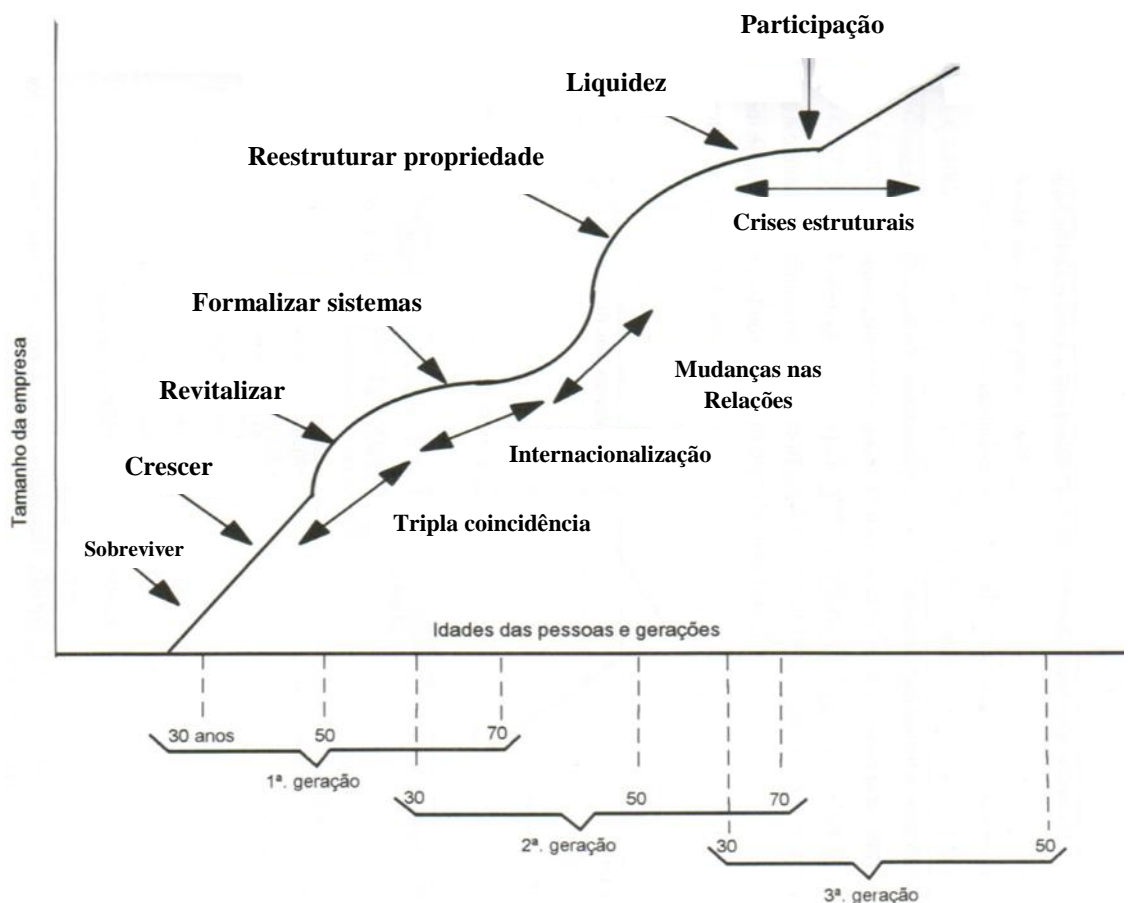


Ilustração 3 - Retirado de Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, *A Gestão de Empresas Familiares*, p. 27.

Em cada uma destas fases, as questões da sucessão, poderão contribuir, positivamente, para a forma como a empresa irá superar desafios e melhorar procedimentos, pois encerram, em si mesma, diversos benefícios. Os desafios que terão de enfrentar, se

⁵⁰ Chief Executive Officer.

⁵¹ Cfr. José C. Martins, *Empresas Familiares*, Gepe, 1999.

forem encarados enquanto família e não remetidos para o silêncio⁵², tornam a empresa e a própria família, mais fortes e preparadas para superar adversidades.

⁵² Muito comum no que toca à sucessão neste tipo de empresas, o que não evita que os membros familiares desenvolvam as suas próprias expectativas face ao seu papel na empresa, tanto a nível directivo como de accionistas.

2.2. Dimensão da Diversidade da Sucessão

Caberá agora compreender, a diversidade que encerra o processo de sucessão. Não representando uma simples mudança de líder e envolvendo, em muitas situações, verdadeiras mudanças estruturais e estratégicas na empresa, quando existe uma transição de liderança, a escolha da futura estrutura de *governance* envolve três opções básicas⁵³:

A primeira, passa por “reciclar” as estruturas que funcionaram durante a liderança passada - acontece nos casos onde um fundador passa a empresa para um filho (*Controlling Owner to Controlling Owner*).

Uma outra opção, passa por optar por uma “estrutura mais complexa”, ao dividir as acções e as responsabilidades da gestão da empresa, por um grupo de irmãos da próxima geração, ou, no caso dos irmãos transmitirem toda a propriedade, para os seus descendentes (*Sibling Partnership to a Cousin Consortium*).

Por último, passa por “transformar a futura estrutura de propriedade e de *governance*, por um modelo mais simples”, o que acontece, quando, por exemplo, volta a existir um só detentor do capital social (*Sibling Partnership to Controlling Owner*).

Assim, podemos desde já descortinar, nove possibilidades quando se trata de sucessão. Três delas, passam por “reciclar”- o que envolve uma alteração da liderança, mas mantem-se a mesma estrutura de propriedade -, outras três possibilidades, são “progressivas” - onde a sucessão envolve uma mudança na liderança e uma maior complexidade na estrutura de propriedade – e as restantes três possibilidades, são “regressivas”- existindo, na mesma, uma mudança no líder, mas simplificando-se a estrutura de propriedade⁵⁴.

Veja-se no quadro *infra*, as possíveis combinações.

⁵³ Kelin E. Gersick; John A. Davis; Marion M. Hamption; Ivan Lansberg, cit., p. 202.

⁵⁴ In Kelin E. Gersick; John A. Davis; Marion M. Hamption; Ivan Lansberg, cit., pp. 202- 203.

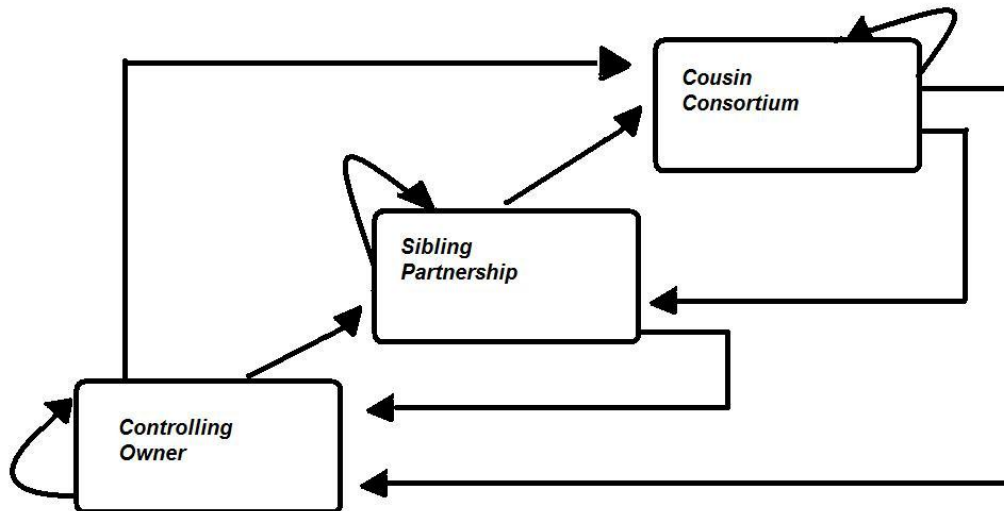


Ilustração 4 - Retirado de *Generation to Generation*, Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion M. Hampton, Ivan Lansberg, p.203

Encontramo-nos assim, perante um leque bastante alargado de opções. A evolução da empresa familiar, não tem necessariamente de seguir uma via progressiva, podendo acomodar-se, a solução mais adequada para cada situação, às necessidades e características de cada grupo accionista, adoptando um processo *taylor made* a cada caso.

2.3. Os Protagonistas – Sucessor e Sucedido

Como já tivemos oportunidade de referir⁵⁵, a complexidade deste processo, exige um planeamento em vida, adequado, para permitir que a transferência, ocorra da forma o mais eficiente possível.

Na opinião de Gallo e Ribeiro, o processo deve ser preparado ao longo do tempo, de forma estruturada.

Assim, defendem os citados autores, que, *“um processo bem desenvolvido entre membros sénior de uma geração da família e membros júnior da geração seguinte é, também, um processo duradouro no tempo, pois a formação adequada de um membro júnior da família para que este assuma um cargo de responsabilidade na direcção pode levar dez anos e, por seu lado, o período durante o qual convém que o sucessor e o “sucedido” trabalhem juntos pode, facilmente, prolongar-se por mais cinco anos.”*⁵⁶.

Podem ser observadas no gráfico em anexo, as idades apontadas pelos autores, como hipoteticamente ideais, quer dos protagonistas ao longo do processo, como a fase em que se encontra a relação entre ambos:

(Anexo III)

E aqui as idades que terão, hipoteticamente, os dois protagonistas:

(Anexo IV)

Este processo, que comporta diversas fases, será constituído por um maior ou menor número⁵⁷, consoante o estudo se concentre, mais na perspectiva da empresa ou mais na perspectiva do sucessor.

A preparação da mudança de liderança, deverá ser efectuada ainda em vida do fundador, com vista a acautelar vários problemas, como os casos de falecimento ou doença súbita do mesmo, que, ao ocorrerem, podem deixar os herdeiros desorientados, designadamente, quanto ao papel a assumir na empresa. Por isso, a sucessão, deverá ser

⁵⁵ Vd. *supra* 1.1.

⁵⁶ In Miguel. A. Gallo; Vitor. S. Ribeiro, cit., p. 129.

⁵⁷ Vd. Maria M. Loureiro, cit., p. 28. Nomeadamente, o processo indicado por Handler e Churchill – dividindo-o em quatro fases – e o modelo apresentado por Longnecker e Schoen – dividindo-o em sete fases.

um processo planeado e bem executado, tanto do lado da empresa, como do lado da família.

Por vezes, poder-se-á cair no erro de atrasar a sucessão desnecessariamente, apontando-se, para isso, diversos factores. Veja-se a título exemplificativo⁵⁸:

- Medo de ficar sem património para viver;
- Medo de perder “*Status social*”;
- Os filhos não estarem preparados para a sucessão;
- Evitar escolher entre os possíveis candidatos;
- Os filhos não quererem trabalhar na empresa familiar.

Ora, todas estas razões não podem servir para obviar o problema, pois, o que está em causa, é a continuidade da família, enquanto proprietária de uma empresa e com todas as implicações que isso acarreta. O processo, sendo longo e complexo, tem de ser atempadamente preparado pelo sucedido, para que consiga obter todas as vantagens inerentes e evoluir o seu negócio para uma nova etapa. Teremos de abordar, cada contingência que possa surgir ao longo do processo, com muita atenção, pois, como ficou expresso *supra*, não existe uma “fórmula mágica” que se possa aplicar a todas as empresas. Terá de se encontrar a solução mais adequada a cada situação.

As etapas que são consideradas mais críticas na sucessão da empresa, são:

- A do último período em que a empresa é liderada pelo fundador;
- Nos primeiros anos em que se dá a passagem para a segunda geração;
- O período de incorporação pela terceira geração – onde pode já existir um maior distanciamento da família, tanto geográfico, como emocional.

O papel que alguns elementos familiares, poderão vir a desempenhar no futuro da empresa, como por exemplo, aqueles que não partilham os laços de sangue com o fundador, poderá ser, por vezes, fulcral para o destino da mesma. Assim, caso esses elementos, tenham ou possam vir a adquirir, as necessárias competências para desempenhar um papel de relevo - ou mesmo de CEO - no seio da empresa, deverá ser considerada a sua contribuição futura.

Quando se dá a transição, de uma geração para a outra, temos necessariamente dois elementos preponderantes – o líder e o sucessor.

Para Aronoff, McClure e Ward, existem cinco formas típicas, para que o líder deixe a empresa nas mãos do seu sucessor - cada modelo representa a forma como se transfere tipicamente o controlo da empresa⁵⁹:

⁵⁸ Vd., Miguel. A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, cit., p. 130.

1. Cold Turkey

Esta situação, verifica-se, quando o CEO retém o controlo da empresa, até acontecer algum imprevisto na sua vida pessoal - uma doença súbita ou o seu falecimento -, forçando, dessa forma, uma retirada repentina do cargo que ocupou, durante largos anos e não beneficiando de uma preparação prévia do processo.

Vantagens:

- A Sucessão acaba por ocorrer;
- A família, não atravessa o período conturbado, de escolher, entre si, um novo líder durante o processo de transição.

Desvantagens:

- Não permite a aquisição de experiência, por parte do sucessor, precipitando-o a assumir o cargo, sem que tenha passado por um período de adaptação à própria empresa. Desta forma, não beneficiará, da transmissão de conhecimento operado pelo anterior CEO.

2. Delay and Delay and...

Caracteriza-se pela manutenção do controlo da empresa, por parte do sucedido, que promete que irá ocorrer uma transição, adiando a decisão, até que em algum momento existe, efectivamente, transferência de poderes para o novo CEO. Todavia, a plena transferência intergeracional, é adiada indefinidamente, fazendo com que existam dois líderes na empresa, em simultâneo.

Desvantagens:

- O sucessor pode ficar frustrado com a situação e abandonar o cargo;
- Pode ocorrer, que o sucessor se torne um bom seguidor, incapaz de liderar a organização, prejudicando, em última análise, a própria capacidade estratégica da empresa;
- Pode dar-se o caso, de o sucessor planear retirar-se, mesmo antes do sucedido, deixando a organização sem líder.

⁵⁹ In Craig E. Aronoff; Stephen L. McClure; John L. Ward, *Family Business Succession*, cit., pp.60-68.

3. Here, Gone, Here, Gone...

A transferência de poder, ocorre de forma repentina, após a qual, o sucedido se afasta. Por vezes, embarca numa viagem prolongada, faz um retiro longo na residência de férias ou envolve-se noutro projecto de longa duração, pelo qual se apaixonou. Retorna à empresa, reassumindo o controlo de parte das operações, tendendo a alterar certas iniciativas, levadas a cabo pelo sucessor.

Vantagens:

- Sucessão ocorre, pelo menos, por um breve período de tempo e o sucessor adquire alguma experiência durante esse tempo.

Desvantagens:

- Também, neste caso, o sucessor pode ficar frustrado e retirar-se da liderança;
- Desmotivação do sucessor perante este cenário;
- Alguns colaboradores chave da empresa, confrontados com esta situação, a de uma liderança dual, sem rumos definidos e no meio de uma guerra familiar, podem ficar frustrados e abandonarem a empresa.

4. Gradual/Progressive

Gradualmente, o líder da empresa familiar abdica de maiores responsabilidades, em favor do seu sucessor, responsabilizando-o de forma crescente ao longo do tempo e em alguma altura – entre 5 a 6 anos – ninguém irá notar a transferência de liderança entre sucedido e sucessor. Por volta do décimo ano, o sucessor encontrar-se-á na plena liderança da empresa.

Vantagens:

- O sucessor adquire experiência, de forma gradual, tendo tempo para absorver todos os ensinamentos do actual líder;
- A empresa pode beneficiar de ambas as visões, conseguindo dessa forma progredir no seu crescimento, beneficiando da experiência e da inovação de ambos os intervenientes;
- Com menores responsabilidades, o líder pode explorar novas oportunidades para a sua próxima etapa da sua vida.

Desvantagens:

- A probabilidade de surgirem tensões, entre os intervenientes, é maior, à medida que o tempo vai passando;
- Também, nas responsabilidades transferidas para o novo líder, podem surgir divergências quanto à forma de actuação, relativamente a cada assunto. Aqui, podem interferir o ego e a ânsia do sucessor, em obter novas e maiores responsabilidades de forma mais célere. Por seu turno, pode o sucedido sentir que está a ser “expulso” da sua própria empresa, há medida que o novo líder assume – e anseia – por novas tarefas.

5. *Non - Family CEO*

Nesta configuração, a transferência do controlo ocorre para um CEO, que não pertence à família e que irá assumir o controlo efectivo ao fim de dois anos. Durante esse tempo e até ao quarto ano, o líder irá retirar-se completamente da gestão da empresa. Após este período, o *non-family* CEO assumirá o papel de mentor de um membro familiar, que será o sucessor e que por seu turno irá gerir a empresa, quando o *non-family* CEO se retirar, o que deverá ocorrer, por volta do sétimo ano.

Vantagens:

- Quando ocorre a situação, do sucessor não se encontrar preparado para assumir a liderança, pelas mais diversas razões⁶⁰, um CEO interino, pode ser a solução ideal para desenvolver as *skills* necessárias para o cargo de próximo líder familiar;
- Poderão ocorrer, benefícios significativos para a empresa, fruto da nova visão que esse CEO, não familiar, poderá vir a trazer, introduzindo novas *skills* no negócio e implementando novos processos e procedimentos – inovando – de forma mais célere e com maior facilidade que o sucessor familiar⁶¹.

Desvantagens:

- Pode-se revelar uma tarefa heróica, contratar um profissional com as qualidades necessárias para este tipo de tarefa.

⁶⁰ Seja essa ineptidão proveniente da idade, do facto de não obter a aprovação da família, de não possuir ainda as *skills* necessárias para o cargo, de se encontrar a frequentar formação superior, ou qualquer outra possibilidade.

⁶¹ Exactamente nas mesmas condições, o CEO não familiar será capaz de introduzir as alterações necessárias de forma mais eficaz que o familiar, isto talvez se deva a uma visão desprendida das relações familiares, ou de não ter de contrariar as resistências à mudança por parte de funcionários, ou da própria família.

Podemos então concluir, que a última opção, terá uma aplicação bastante específica, a de preparar um sucessor, quando este não se encontra em condições de assumir a gestão da empresa.

Em nossa opinião, o modelo *Gradual/Progressive*, apresenta-se, para a maioria dos casos, claramente como o melhor e mais estruturado modelo para ocorrer a correcta transferência de poder intergeracional. Tem a vantagem de proteger a estabilidade familiar e a capacidade do negócio poder florescer.

Chamamos a atenção, para o facto deste modelo se assemelhar ao processo apontado por Gallo e Ribeiro⁶², como foi explicitado *supra*, apontando um processo que poderá ter a duração aproximada, até quinze anos, desde o início até à sua conclusão.

Quanto às restantes opções, não serão as mais adequadas face aos inconvenientes que acarretam, podendo ter graves consequências para a sustentabilidade e futuro do negócio, sobrecarregando o papel do futuro sucessor, que, em alguns casos, terá de surgir como o “herói salvador”.

Segundo Ward, a passagem do testemunho deverá ser efectuada, à semelhança de uma corrida de estafetas. Não poderá ocorrer uma paragem abrupta da corrida, por parte do sucedido, mas ao invés, terão ambos de correr, em simultâneo e ao mesmo ritmo, para que ocorra a passagem do testemunho.

Acompanhamos Ward, ao aconselhar que o sucessor deve obter responsabilidades, de uma forma faseada, para que desse modo não sobrecarregue a sua carga de trabalho, com tarefas para as quais pode ou não se encontre preparado.

Assim e ainda que de uma forma meramente indicativa, propomos o seguinte faseamento:

- ➔ Nos cinco anos anteriores à tomada efectiva do controlo total das operações, poderá o sucessor assumir as responsabilidades do departamento de vendas e marketing;
- ➔ Dois anos mais tarde, poderá ficar, adicionalmente, responsável pelos departamentos de produção e operações;
- ➔ Passado um ano, poderá passar a assumir, também, os departamentos, financeiro e administrativos.

Idealmente, o sucedido encontrar-se-á cada vez menos envolvido na gestão da empresa, como acima se preconizou, apesar de, inicialmente, as tomadas de decisão poderem vir

⁶² In Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, cit., p. 129.

a contar, certamente, com o apoio do CEO sucedido. Por essa forma, operar-se-á a passagem, para uma outra fase, onde o sucessor alcança maior autonomia e apenas o mantém ao corrente das decisões tomadas. Por fim, o sucessor acabará por recorrer ao seu antecessor, apenas para aconselhamento.

Será de salientar, que, em todo o processo de sucessão, nunca deverá ser esquecida a transferência dos conhecimentos – *networking* -, que se demonstrará relevante e vital, em muitos domínios e em especial para o desempenho da EF.

2.4. Métodos de Preparação e Escolha do Sucessor

Cumpre-nos fazer uma breve referência, relativamente a dois tópicos que se nos afiguram de grande importância: (i) Preparação e (ii) escolha do sucessor.

Numa EF, contrariamente às empresas não familiares, existem interesses específicos a salvaguardar, como por exemplo, o de manter o carácter familiar. Estes interesses, podem influenciar a escolha dos gestores e colaboradores da empresa.

Já numa empresa não familiar, não existe uma verdadeira divergência de interesses, entre os accionistas e os gestores, pois ambos querem os melhores profissionais para os lugares seniores⁶³.

Ainda que na EF isto também possa acontecer, poderão sempre surgir, interesses laterais a influenciar a escolha, como é o caso de manutenção de certos cargos, em especial o de Presidente Executivo e/ou de Presidente do Conselho de Administração, reservados, exclusivamente, para membros da família. Como muitas vezes, também acontece, estas escolhas são efectuadas de forma a equilibrar os poderes, que cada ramo da família exerce sobre a empresa, podendo desta forma prejudicá-la, designadamente, sempre que a escolha não venha a recair, sobre a pessoa mais capaz e competente para o lugar.⁶⁴

Adicionalmente, podem existir diversos conflitos na escolha de um sucessor - inclusivamente a própria relutância dos pais, em escolherem um dos filhos, se for esse o caso -, bem como inúmeras possibilidades nas opções a tomar⁶⁵.

De forma a podermos enriquecer o nosso estudo, enunciaremos, ainda que sucintamente, os diversos processos, formas de escolha e preparação, de futuro sucessor na liderança de uma EF

O processo de escolha de um sucessor, poderá começar, desde logo, de tenra idade, com a preparação dos filhos⁶⁶, para um dia poderem assumir uma posição de liderança no seio da sua ou de outra empresa. A transmissão dos valores e da cultura da empresa, é algo que deverá ser inculcado nos descendentes, desde cedo, bem como, a transmissão do espírito *entrepreneur*, que caracteriza normalmente os líderes destas organizações, para que se possam sentir preparados, para enfrentar todas as adversidades, que, usualmente, caracterizam a complexa relação - família/empresa.

⁶³ Nesta temática, poderá ser incluída, não apenas a matéria relativa ao CEO, mas também, o recrutamento e promoção de gestores e trabalhadores.

⁶⁴ Vd. Sir Adrian Cadbury, cit., p.13.

⁶⁵ Vd. *supra* 2.3.

⁶⁶ Dependendo em que fase se encontre a propriedade da empresa, não teremos necessariamente de estar a referir-nos a uma transferência de primeira para a segunda geração.

A preparação do sucessor, que, como vimos, poderá passar por várias fases, deverá evitar incorrer em dois erros comuns, por parte da família⁶⁷:

- A) Assumir que, o sucessor, simplesmente pelo facto de pertencer à família, é detentor das qualidades necessárias para assumir o papel principal na empresa e que, “com o decorrer do tempo” irá revelar-se um excelente líder, porquanto, existem qualidades inatas que podem não vir a ser desenvolvidas, na própria pessoa.
- B) Bem como, respeitar a liberdade da pessoa, não lhe impondo um caminho designado à nascença.

Ao seguir uma destas vias, poderá correr-se o risco, de prejudicar a empresa e a estabilidade financeira da mesma, pois não se estará a adoptar uma perspectiva de longo prazo, nem se estará a acautelar os interesses de todos os accionistas.

No entanto, a opção por um membro familiar, pode acarretar diversos benefícios, como bem provou o estudo efectuado por Ralph Chami⁶⁸, uma vez que, ao existirem familiares no contexto empresarial, o problema de agência encontra-se mitigado. Neste estudo, afirma-se que, ao empregar membros familiares, com a promessa de eventualmente virem a herdar o negócio da família ou parte dele, podem-se evitar comportamentos indesejados, designadamente, os causados por egoísmo. Caberá escolher ao sucessor, optar pelo consumo imediato dos recursos, ou vir a beneficiar no futuro, dos recursos provenientes da empresa.

Uma das implicações directas, pelo facto de poder existir uma relação de confiança, poderá ser a própria remuneração auferida pelo familiar. Esta remuneração, é normalmente mais baixa que as dos seus pares e não necessita de se basear, em planos de remuneração calculados em função da *performance*. Isto mesmo foi constatado num estudo empírico⁶⁹, o que beneficia a empresa, em grande medida, pois os bónus oferecidos à *top management* de empresas cotadas, são usualmente elevados.

Desta forma, o gestor familiar retira menos recursos, deixando-os disponíveis à empresa. Também é demonstrado, que em empresas familiares cotadas, geridas pelo seu fundador, existe uma maior preferência por bónus, em detrimento do recurso a *stock options plans*, para remunerar os gestores, que não são *familiares* – esta opção pode ser

⁶⁷ Vd. Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, cit., p. 132.

⁶⁸ In Ralph Chami, cit..

⁶⁹ In Kole, Stacey R., (1997) “The complexity of Compensation Contracts,” *Journal of Financial Economics*, Vol. 43, pp. 79-104. *apud* Ralph Chami, cit..

motivada, pela necessidade de manter o controlo da empresa, optando por não diluir a sua participação.

Ainda segundo o estudo mencionado, de Ralph Chami, a razão pela qual os trabalhadores afectos à família, auferem salários menores, prende-se essencialmente com a existência de confiança entre as partes - que mitiga o problema de *moral hazard* - e também, a existência de menor assimetria de informação entre eles. Mas, ainda segundo Ralph Chami, o problema de assimetria pode surgir na empresa familiar, não apenas devido a assimetria de informação, mas também a assimetria de altruísmo – necessário para que a relação entre as partes se traduza em maior produtividade. Isto é possibilitado, pelo papel que a confiança representa entre as partes.

Também se aponta, como factor crítico para o sucesso da empresa familiar, a sucessão, podendo mesmo afirmar-se, que mesmo no caso de estarmos perante uma “criança egoísta⁷⁰”, o facto de poder vir a adquirir a empresa e assumir a sua gestão, o fenómeno da sucessão faz com que - mesmo sem ser remunerado na base de um sistema de incentivos -, aumente o empenho no seu trabalho e conseqüentemente, aumente a probabilidade de vir a herdar, uma empresa mais valiosa⁷¹.

As características apontadas, pelo referido autor⁷², podem justificar a escolha de um membro familiar, em detrimento de um profissional não familiar. No entanto, não podemos deixar de realçar, que se a escolha recair sobre um membro familiar, este último, deverá encontrar-se preparado para assumir a gestão da empresa.

Assim, para Gallo e Ribeiro, a “*formação deve englobar três aspectos básicos:*

- *Compreender os negócios da empresa e como se opera com eles.*
- *Saber gerir.*
- *Estar pessoalmente comprometido com toda a organização.*”⁷³

Essencial será também, não restringir a sucessão apenas a um possível candidato, mas antes a um grupo de possíveis sucessores, seguindo um plano delineado e respeitando a liberdade de escolha de cada um, na sua formação académica e individual. Devera ser igualmente fomentada, a aquisição de experiência, fora da empresa familiar.

Existindo um grupo de candidatos à sucessão, o que é frequente, deverá existir um procedimento de escolha, do candidato ideal.

⁷⁰ Visto que, no trabalho em questão, estão em causa, *selfish and unselfish childs*.

⁷¹ In Ralph Chami, cit., pp. 23-24.

⁷² In Ralph Chami, cit..

⁷³ In Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, cit., p. 134.

Ainda que existam diversos processos, para facilitar a escolha do candidato, sem que se possa afirmar, com toda a certeza, qual o mais correcto, mencionaremos aqui, alguns exemplos avançados por Ward, para que, em nossa opinião, se possa efectuar, uma escolha acertada⁷⁴:

- A) *The Outside Board as Catalyst*: Muitas famílias, procuram a ajuda do Conselho de Administração, para que concebam o processo de selecção e também, que o implementem. Para além deste papel, podem também os directores aconselhar e preparar os membros envolvidos. Aqui, o valor do Conselho de Administração, é incalculável, pois, pode desempenhar um papel vital na sucessão. No entanto, há que acautelar, não se tratar de apenas uma “operação de cosmética”, para justificar a verdadeira decisão final do sucedido.
- B) *The Family Executive Team*: A escolha, pode ser feita por um comité ou por uma *task force*, composta pelos irmãos ou parentes que estão no negócio, correndo-se o risco de politizar as relações entre os parentes e dar lugar às emoções, em vez de se seguirem critérios de racionalidade. No entanto, se essa *task force* conseguir estabelecer um consenso, será benéfico para a empresa e para as relações entre todos - removendo a penosidade da escolha dos pais ou do CEO no activo.
- C) *The Non-family CEO*: A escolha, nestes casos, é feita por um CEO que não pertença à família. Ele assume a posição de Presidente do Conselho de Administração, a título transitório, até à escolha de um sucessor. A grande vantagem, é poder preencher o vazio que pode surgir, se nenhum sucessor familiar se encontrar preparado para assumir o cargo imediatamente, possibilitando, no tempo, uma escolha mais acertada. Se essa pessoa tiver a responsabilidade, de sozinha, efectuar a escolha, correr-se-á o risco de ser influenciado pelas pressões familiares, bem como, de se politizar o processo. Todavia, poderá dar-se o caso de não compreenderem verdadeiramente os valores, história e cultura da empresa, para que se possa conseguir uma escolha consciente e coerente. Assim, será prudente, que o processo de escolha tenha a supervisão de uma entidade exterior, como o caso da *task force*/comité familiar ou do conselho familiar.
- D) *Consensus among Family, Board, and Executives*: Talvez seja o método melhor estruturado, porquanto, ao conseguir o consenso destes três grupos, poder-se-á

⁷⁴ In Craig E. Aronoff; Stephen L. McClure; John L. Ward, *Family Business Succession* – cit., pp.44-50.

chegar a uma decisão acerca do candidato ideal para o lugar. Para chegar a tal decisão, os intervenientes terão de ponderar e chegar a um consenso, quanto aos critérios, processo de selecção e sua duração. Se definirem certos princípios de actuação - como por exemplo, a duração de todo o processo - irão certamente fazer com que a sucessão não seja arbitrária ou manipulada por algum dos membros. Terá a vantagem adicional, de não sobrecarregar a família⁷⁵ com a decisão, havendo lugar a menos tensões familiares.

E) *The Succession Task Force*: Neste caso, ao contrário da opção *the family executive team* acima descrita, a *task force* poderá englobar outros intervenientes, que não sejam apenas irmãos ou parentes. No caso de empresas de maior dimensão, dotadas de estruturas formais, bem definidas, como o Conselho de Administração e o Conselho Familiar, tentar-se-á alcançar o consenso entre todos, através desta *task force*, com a incumbência de encontrar o sucessor, para liderar os desígnios da empresa e da família. Familiares, gestores e directores de maior influência, são quem, normalmente, compõe este grupo. Esta solução, tem a vantagem adicional, de normalmente definirem as remunerações dos colaboradores, que pertencem ou não, à família.

Como já salientámos, este tipo de actuação é mais comum em empresas de maior dimensão, contrariamente às PME's, que recorrem a métodos menos formais.

Existindo diversos métodos, na escolha de um possível candidato, defendemos que aqueles que alcançarem o consenso entre as partes envolvidas e criarem menos tensões familiares, serão os considerados mais aptos a efectuar uma escolha de sucesso.

No entanto, cada família deverá optar pelo método mais adequado, para escolher aquele que considere mais capaz, evitando, tanto quanto seja possível, criar conflitos familiares.

⁷⁵ Particularmente os progenitores.

3. *Corporate Governance* – Governo da Empresa

Como temos defendido ao longo desta dissertação, o interesse específico que o governo destas sociedades desperta, traduz-se na abordagem do seu estudo, à luz das da dupla dimensão – empresa e família. Como tal, teremos dois planos distintos, que se entrelaçam, a família e a empresa, existindo ainda, inúmeras outras especificidades. Assim, acompanhamos o pensamento de Ward, designadamente, no seguinte:

*“For the family-owned business, good governance makes all the difference. Family firms with effective governance practices are more likely to do strategic planning and to do succession planning. On average, they grow faster and live longer”*⁷⁶.

Estas empresas, sejam elas de grande ou pequena dimensão, têm de ganhar consciência dos seus pontos fortes e das suas limitações, compreendendo o importante papel⁷⁷ que o *corporate governance* pode desempenhar no seu crescimento e na solução dos problemas que enfrentam. Em especial, o papel que pode desempenhar na tentativa de se ultrapassar o “problema da terceira geração”.

Mas, teremos ainda que ter presente, que, na procura das soluções mais adequadas aos problemas que enfrentam, poderá cair-se na tentação, de se adoptarem soluções, que foram arquitectadas para empresas cotadas, adoptando-se, por essa forma, a via mais fácil no combate aos problemas.

Entendemos, assim, que se devem adoptar medidas *taylor made*, recusando a tentação de se optar pelo princípio. de *one size fits all*, designadamente, com o recurso a soluções não adequadas à realidade.

Haverá ainda que ter consciência, que nas EF, as decisões são tomadas por um grupo de pessoas. O papel da família e a sobreposição de estruturas familiares e societárias, envolvem problemas únicos, pois nestes casos, em especial na primeira geração, existe uma coincidência entre a propriedade e a gestão, evoluindo, posteriormente, para uma matriz mais dispersa do capital. Com esta evolução, onde a base accionista é alargada, o governo da empresa, é muitas vezes determinado pelo governo familiar. As

⁷⁶ In John L. Ward. *The Family Business – Its Governance for Sustainability*. apud Sir Adrian Cadbury, cit., p.5.

⁷⁷ Vd. Joseph A. McChaery, Erik P. Vermeulen, *Corporate Governance and Innovation – Venture Capital, Joint Ventures, and Family Businesses*, Working Paper n.º 65/2006, p. 21: “Not only will improved governance provide a more effective means to deal with family matters that affect business, but also frees up managerial resources that are necessary to run the business well, and thereby make possible capital intensive work to remain in a country.” Podemos constatar que não estamos sós, ao afirmar a importância capital do *corporate governance* em empresas familiares, embora no artigo em questão os autores se estivessem a referir-se a empresas não cotadas.

características de cada família – número de membros, educação e recursos – podem ter implicações directas na gestão da empresa.

A concentração⁷⁸ da propriedade, apenas num accionista – ou num conjunto de pessoas que constituem apenas uma entidade - a família, levanta algumas questões interessantes, como o facto da opção por continuar a manter a empresa familiar, influenciar o próprio crescimento da empresa e o impacto que essa escolha tem nos credores. Bem como, num segundo momento, uma possível abertura do capital a investidores externos, poderá implicar, o surgimento de diversos outros problemas⁷⁹.

Para manterem o controlo sobre as suas empresas, as famílias tendem a recorrer, habitualmente, a esquemas como: o da pirâmide, criação de duas classes de acções, excessiva representação no *board* das empresas ou acordos parassociais⁸⁰.

Com a abertura do capital a terceiros, surge a necessidade de *disclosure and transparency rules*. Veja-se o exemplo, da obrigatoriedade acrescida de informação a prestar ao mercado, por parte de empresas cotadas⁸¹. Os custos que envolvem esta obrigatoriedade de prestação de informação, podem ser demasiados elevados para pequenas empresas familiares, bem como, para empresas com pouca solidez financeira. No entanto, para que as empresas de capital fechado prestem informação e dessa forma consigam atrair mais investimento, têm de ter incentivos para o fazer.

Normalmente, para demonstrarem a sua transparência e máxima colaboração com o mercado, tornam públicas informações sobre os objectivos da empresa, principais alterações, o balanço, a capacidade financeira da empresa, as necessidades de capital, a composição do Conselho de Administração, as políticas de remunerações e contratações, as expectativas futuras de lucros e dividendos⁸². Em Portugal, é obrigatório a elaboração e publicação do Relatório e Contas anual, das empresas, matéria regulada nos arts. 65º a 70º-A do C.S.C⁸³.

⁷⁸ In Jorge Rodrigues, *Corporate Governance: Uma Introdução*, Edições Pedagogo, p. 169: “Quanto mais fragmentada for a estrutura da propriedade, mais uma forte gestão independente se poderá afirmar (excepto se os proprietários concentrarem as suas decisões sobre a empresa). A fragmentação accionista é uma condição necessária, mas não suficiente para estabelecer a separação entre detenção propriedade e o controlo de gestão”. Esta afirmação ilustra bem a diferença de necessidades de /uma estrutura accionista concentrada e de uma dispersa.

⁷⁹ A título exemplificativo: a protecção de minorias, o direito de informação, a distribuição de dividendos, entre outros.

⁸⁰ In Morten Bennesen; Francisco Pérez-González; Daniel Wolfenzon, *cit.*, pp. 13-14.

⁸¹ O dever de informação acrescido a presta aos mercados por empresa cotadas, encontra-se fundamentalmente nos artigos 244º a 251º do Código dos Valores Mobiliários.

⁸² Vd. Joseph A. McCahery; Erik P. Vermulen, *cit.*, p. 33.

⁸³ Código das Sociedades Comerciais.

Se o governo da empresa e sua gestão não for do agrado dos accionistas, e se a empresa familiar estiver cotada em bolsa, uma forma de demonstrar descontentamento para com a gestão, é a chamada “*The Wall Street Walk*”, que consiste na venda das acções, que, a verificar-se como fenómeno generalizado, irá afectar negativamente o seu preço e consequentemente, penalizar a gestão. Temos assim um incentivo, para que a gestão das empresas, quando exista um accionista controlador - no nosso caso, uma família - seja feita da forma mais profissional possível.

O fenómeno da sucessão do líder da empresa, o CEO ou *Chairman*, seja ele o fundador da EF ou algum membro de gerações posteriores, tem uma influência directa na empresa, no valor das acções e também, um interesse directo para os credores. É, no fundo, um problema que diz respeito a todos os *stakeholders* da sociedade.

Pensamos, que, um dos grandes objectivos de qualquer *entrepreneur* e líder de uma organização económica, é o de a fazer perdurar no tempo, através do seu crescimento e sustentabilidade. Ora, para alcançar este objectivo, terá de empreender diversas alterações estruturais no governo da sua sociedade, assim como, no âmbito dos recursos humanos. O caminho a seguir, terá obrigatoriamente de ser, o da profissionalização dos seus quadros.

Cabe-nos deixar uma chamada de atenção, para a existência de diversos códigos de governo específicos, para esta realidade das empresas familiares⁸⁴, designadamente, em países onde, no seu contexto económico, se reconhece a importância destas empresas. À semelhança desses países, somos da opinião, de que, Portugal também deveria adoptar um código semelhante.

⁸⁴ Estes códigos foram criados na Áustria, na Suíça, no Paquistão, no Dubai e na Turquia, entre outros.

3.1. Board – Conselho de Administração

Pela sua importância, passaremos agora a abordar o papel do Conselho de Administração, em todo este processo.

Segundo Gersick, et al, este órgão desempenha três objectivos fundamentais “(1) to consider and represent the owner’s agenda of the company; (2) to formulate and monitor the long-term strategic agenda of the company; and (3) to be the primary adviser to the chief executive.”⁸⁵

Tendo diversos papéis⁸⁶, estes três objectivos acabam por formular, em termos genéricos, o papel que pode desempenhar um C.A.⁸⁷, monitorizando a actividade dos gestores, tendo em atenção o crescimento sustentável a longo prazo, decidindo a distribuição de dividendos⁸⁸, ajudando na fixação da remuneração dos executivos e desempenhando um papel fundamental no processo de sucessão.

Existe consenso na doutrina, ao afirmar a necessidade de existência de um C.A. forte e eficaz, operacional a todos os níveis, pois a sua eficácia, permitirá um maior crescimento, assim como uma gestão mais rigorosa e disciplinada. Em última análise, poderá competir ao C.A., deliberar a entrada da empresa em bolsa, ou em alternativa, manter a sua estrutura accionista “fechada”.

Contudo, muitas EFs, não são muito permeáveis à ideia de constituir um C.A. que seja completamente independente, eficaz e operante, com receio de perda de controlo sobre a sua empresa.

No entanto, quando assumem o tipo de Sociedade Anónima, é obrigatória a existência do Conselho de Administração ou Conselho de Administração Executivo, cfr. arts. 278°

⁸⁵ In Kelin E. Gersick; John A. Davis; Marion M. Hamption; Ivan Lansberg, cit., p. 229.

⁸⁶ A competência e os poderes de gestão do C.A. encontram-se definidos no arts. 405° e 406° do C.S.C., englobando qualquer assunto de administração da sociedade.

⁸⁷ Conselho de Administração.

⁸⁸ A temática dos dividendos é de especial interesse no que toca às empresas familiares, porquanto é uma fonte de conflito entre os accionistas. Isto acontece, porque a empresa tem duas opções fundamentais a fazer quando gera lucros: ou reinveste no negócio parcialmente ou a totalidade desses lucros, ou distribui aos seus accionistas sobre a forma de dividendos no caso das Sociedades Anónimas: caso se trate de uma Sociedade por Quotas, distribuição de lucros. No entanto, a empresa para crescer e gerar mais *cash flow* no futuro, irá necessitar de fundos para efectuar investimentos, o que se deduz, que não irá crescer se não reinvestir pelo menos parte desse valor. Então, o problema levanta-se pois, dependendo da necessidade de liquidez que o accionista e membro da família tenha, irá ser mais ou menos tolerante quanto à percentagem dos lucros a reinvestir no negócio. Isto pode ser fonte de sérios problemas de relacionamento entre os envolvidos, podendo mesmo, levar a alienação de parte do capital a terceiros.

e 272º do C.S.C., podendo a estrutura de administração e fiscalização destas sociedades, revestir uma das três modalidades⁸⁹ previstas no art. 278º do C.S.C..

Neste tipo de sociedade, se os detentores do capital, tiverem receio de perder o controlo sobre a gestão da sociedade, não lhes resta outra alternativa, do que a de nomear para o C.A., apenas membros familiares⁹⁰. Com esta opção, corre-se o risco de tornar o C.A. numa mera formalidade, não beneficiando do importante papel que este órgão pode desempenhar no desenvolvimento da empresa, assim como, e talvez mais importante em alguns casos, do papel chave que pode desempenhar na sucessão.

O protagonismo do C.A. tem tendência a aumentar, em função de uma maior complexidade da empresa, e/ou do aumento do número de accionistas.

Para além da obrigação legal, os benefícios que poderão advir da existência de um C.A., são diversos⁹¹, sendo aquele que mais releva⁹², o papel que poderá desempenhar no impulsionamento e supervisão da sucessão nos cargos de topo da gestão e em especial, do cargo de Presidente do Conselho Executivo ou do Conselho de Administração. Poderá caber ao CA, iniciar o processo de escolha, intervir na selecção do sucessor, ou mesmo, funcionar como mentor e conselheiro do sucessor. Com a sua intervenção, o C.A., contribuirá para a credibilização do processo aos olhos da família e dos *stakeholders*.

Com a existência de um C.A. forte e eficaz, a família está a transmitir a imagem de preocupação com o futuro do negócio, e de se encontrar impregnada de um sentimento de *stewardship*, em relação à sua empresa e ao compromisso de beneficiar as gerações futuras, legando-lhes mais do que uma simples empresa - um futuro.

Segundo Gallo, existem poucos C.A. em EF capazes de desempenharem as tarefas que lhes competem, sendo mais habituais - especialmente em fases iniciais da empresa - tomarem as características de “legalistas”, “inoperantes” ou “paralisantes”. Ou seja⁹³:

→ “Legalistas”, existem exclusivamente para cumprimento de requisitos legais, reunindo-se raramente e quando o fazem, não produzem trabalho de qualidade;

⁸⁹ Podendo adoptar uma das três modalidades previstas: a) Modelo clássico; b) Modelo Anglo-Saxónico; c) Modelo Germânico. No entanto tem a opção de adoptar a modalidade prevista no nº2 do art. 278º do C.S.C., na qual existe apenas um administrador e em vez do conselho fiscal, existe um fiscal único.

⁹⁰ São apontadas duas razões para que não se verifique esta situação: (i) se for dominado exclusivamente por familiares, poderá assumir uma dimensão excessiva, com a tentativa de representar grande parte dos membros no Conselho, (ii) pode acontecer que nem todos os membros familiares se encontram preparados e tenham as competências necessárias para fazerem parte deste órgão social, prejudicando, em última análise, a empresa e a sua capacidade de crescer a longo prazo.

⁹¹ Vd. Craig E. Aronoff; John L. Ward, *Family Business Governance – Maximizing Family and Business Potential*, pp. 19-20, e Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, cit., pp. 82-86.

⁹² No estudo em causa.

⁹³ In Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, cit., p. 86.

- ➔ “Inoperantes”, devido à falta de competência e capacidades técnicas dos seus membros, não possibilitam um contributo à direcção da empresa;
- ➔ “Controlo”, preocupam-se essencialmente em examinar o trabalho do CEO, fazendo-lhe exigências, sem contribuir com os recursos para melhorar a *performance* da empresa;
- ➔ “Paralisantes”, Não existe a intenção de chegar a acordo em relação aos diversos assuntos, especialmente a divisão de responsabilidades. Aguardam a qualquer momento a oportunidade de perturbarem a actuação da equipe de gestão, particularmente a do CEO.

Assim, podemos concluir, que existem diversos padrões de actuação do C.A. nestas empresas, não sendo habitual verificarem-se os casos *supra* apontados, quando estamos em presença, de sociedades cotadas⁹⁴. Nestes casos, os conselheiros externos são essenciais ao supervisionamento do exercício do poder e ao desempenho das suas inúmeras funções.

A composição adequada entre membros familiares e não familiares, requer especial cautela, pois o simples facto de se pertencer à família, não pode ser sinónimo de pertença automática ao C.A.⁹⁵. A participação ideal na composição do C.A., deverá considerar a existência de uma maioria de gestores independentes, fora da família.

Caso esta não seja uma opção possível, deverá existir, pelo menos, uma minoria significativa.

Permitimo-nos realçar, algumas características que entendemos que deverão ser apanágio, de um titular de órgão do C.A. de empresas familiares:

- Independência;
- Imparcialidade;
- Experiência;
- Conhecimento técnico de uma área específica;
- Empatia pelo sector de actuação da empresa;

⁹⁴ No caso português, as empresas de cariz familiar que se encontram admitidas a negociação no PSI20.

⁹⁵ Especialmente na fase do *Cousin Consortium*, é necessário adoptar critérios para se poder pertencer ao C.A.. Assim, no entendimento de Kelin E. Gersick; John A. Davis; Marion M. Hampton; Ivan Lansberg, cit., p. 233: “*Many Cousin Consortium boards adopt criteria for family members who want to be directors: business experience, or participation in an educational experience about the company, or a minimum of days per quarter to the business. It is important for the family to realize that family directors are not just watchdogs; they must contribute to the board’s role of assisting these complex enterprises*”.

- Catalisador entre as relações familiares e empresariais dos accionistas, procurando consensos entre os vários intervenientes.

Poderá constituir uma mais-valia, desempenharem funções de CEOs, em empresas familiares, ou terem participado noutras empresas, com características semelhantes, de forma a transmitirem as suas experiências em EF, para além do seu contributo profissional.

Para minimizar o impacto e a resistência que muitas famílias sentem quando introduzem no C.A., membros exteriores à família, por vezes, adopta-se um plano faseado, introduzindo novos membros independentes, num espaço temporal mais alargado, nomeadamente entre 5 a 10 anos⁹⁶.

Por fim, temos a reafirmar o papel que o C.A. poderá desempenhar no processo de sucessão, salientando o facto, de ser usual o antigo Presidente Executivo da empresa, seja ele fundador ou líder posterior, preparar a sua retirada, passando a assumir o cargo de Presidente do Conselho de Administração⁹⁷.

Esta situação apresenta duas vantagens (i) permite que sucessor e sucedido trabalhem em conjunto ao longo de algum tempo, e que, (ii) o sucedido não sinta que está a ser posto de lado, ou perca a ligação emocional com a “sua” empresa. Desta forma, não se perde *know how* acumulado, muitas vezes ao longo de décadas de trabalho, conseguindo aliar, a inovação – que o novo CEO vem implementar – com a experiência, do CEO anterior, beneficiando a empresa e em última análise, os seus accionistas.

Também poderá ser importante, a introdução de membros da próxima geração, no C.A., na medida em que, irá contribuir, para que se garanta uma estabilidade e continuidade entre gerações, evitando uma ruptura abrupta entre políticas de gestão.

⁹⁶ Vd. Craig E. Aronoff; John L. Ward, *Family Business Governance*, cit., p. 53.

⁹⁷ Encontrando-se regulada a forma de eleição do titular deste órgão no art. 395º do C.S.C.

3.2. *Advisory Board* – Conselho Consultivo

Em alternativa à constituição de um C.A. independente, de forma a reservar a sua composição, exclusivamente, ou quase na sua totalidade, a membros da família e administradores da empresa, uma alternativa possível, será a constituição de um *advisory board*.

Uma das vantagens que acarreta a sua constituição, é a de evitar a diluição do controlo da gestão da empresa, por parte da família, assim como, evitar a total partilha de informação, com membros exteriores à família.

A constituição deste conselho é de extrema importância, com vista a colmatar algumas falhas do C.A., em áreas como *marketing* e finanças, entre outras e contribuindo com a experiência e contactos, dos seus membros, no mundo empresarial. Este órgão, poderá também desempenhar um importante papel no processo de sucessão, na ausência de um C.A. independente, ao proporcionar uma visão objectiva do negócio, desprovida de quaisquer relações familiares.

Este órgão, poderá reunir-se entre três a quatro vezes por ano e não adoptar uma composição demasiado lata, situando-se nos três a sete membros, no máximo e desta forma, tornando-se um órgão funcional, sem demasiados custos de funcionamento.⁹⁸

Estes *boards* revelam-se de extrema utilidade, nas fases iniciais do negócio, onde existe a necessidade de uma maior profissionalização, mas ainda não há a verdadeira consciência para criar um C.A., verdadeiramente independente. Com o passar do tempo, irá naturalmente evoluir para um C.A., completamente funcional, nos termos *supra* descritos.

⁹⁸ Vd. IFC, *Family Business Governance Handbook* p. 38.

3.3. *Family Governance* – Governo da Família

Para planejar e implementar o plano de sucessão – do líder – neste tipo de empresas, será necessário mais do que a simples reestruturação do seu governo, pois este, é muitas vezes condicionado pelo próprio governo da família.

No âmbito deste estudo, entende-se por governo da família, as matérias que se relacionam com o governo da empresa, e também aquelas que, procuram regular as relações dos membros familiares com a empresa. Ou seja, aquelas matérias, de que normalmente o C.A. não se ocupa, mas que são essenciais, numa empresa com estas características. Podem procurar regular a participação da família na empresa, as necessidades de liquidez dos accionistas, a sua informação e educação, transmitir a *stewardship* responsável em relação aos seus activos, sucessão familiar, entre outros assuntos⁹⁹.

A mudança do líder da empresa, poderá significar, também, a alteração da figura central da família, pelo que a escolha da pessoa certa e as regras pelas quais se irá reger a escolha do sucessor, de entre os vários membros, deverá ser feito em condições que permitam a transparência e o conhecimento desses critérios, por todos.

Para que o processo de sucessão e o próprio desenvolvimento da empresa, ocorram da forma mais sustentada e planeada possível, é necessário que existam, consoante a fase de desenvolvimento e o número de elementos da família envolvidos no negócio, uma série de mecanismos, sendo para nós, os mais relevantes:

- A) Protocolo familiar;
- B) Assembleia (fórum) familiar / Conselho familiar.

O papel que a família desempenha neste tipo de empresas, é muito variado. A título exemplificativo, a família poderá intervir no processo de definição das políticas e regras familiares, na visão e definição da missão da empresa, estrutura e regras enquanto accionistas, delinear planos de educação e formação para os seus membros, e até mesmo, organização de importantes actividades de divertimento familiar, de forma a reforçar os laços entre si.

Acompanhamos o pensamento de Gallo, quando afirma, que existe despreocupação quanto ao planeamento das relações futuras, e não existindo uma sucessão bem

⁹⁹ In Craig E. Aronoff; John L. Ward, *Family Business Governance*, cit., p. 53 (tradução nossa).

elaborada “*ela deixa ao sucessor um problema duplo, o problema de dirigir a EF e o problema de reorientar relações que seguramente surgirão em função dos interesses dos membros influentes da família que, aliás, não verão no sucessor a figura de autoridade que o “sucedido” era para a família.*”¹⁰⁰.

Podemos observar na figura *infra*, as dimensões que habitualmente são apontadas para o estudo das empresas familiares, mas desta vez, sob a perspectiva dos interesses e governo da família, com as suas principais preocupações:

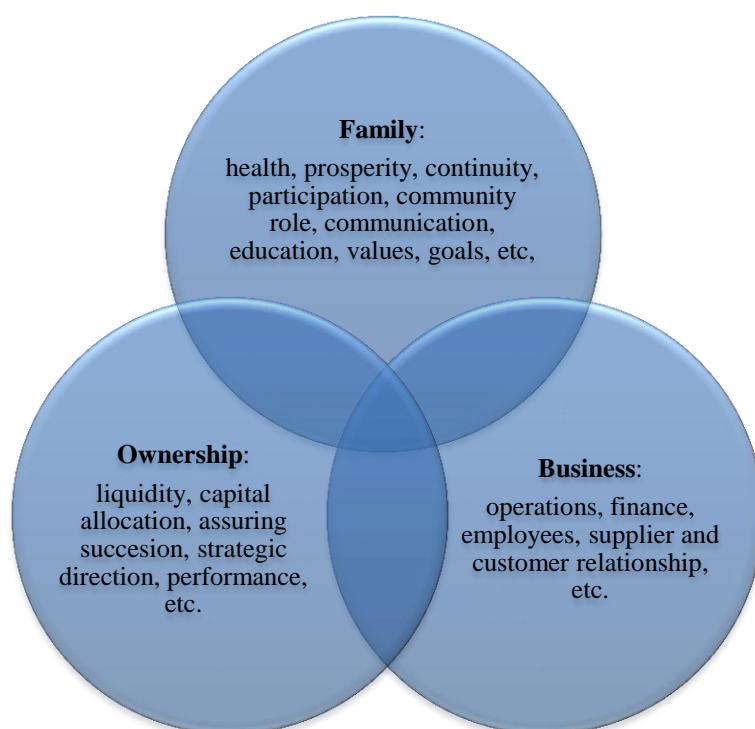


Ilustração 5 - Retirado de Craig E. Aronoff; John L. Ward, *Family Business Governance - Maximizing Family and Business Potential*, p.8.

Devido à evolução natural, anteriormente salientada, do aumento do número e da complexidade das relações entre os diversos accionistas familiares, é recomendável, encontrarem-se meios alternativos à solução adoptada por algumas empresas, designadamente, “*fazer com que apenas um ou poucos membros da geração seguinte sejam proprietários na EF e trabalhem nela.*”, “*É isto que se tenta fazer de certa forma, quando na EF se aplica algo semelhante a uma “lei sálica” deixando os filhos varões a actividade empresarial e às filhas outros patrimónios.*”¹⁰¹.

¹⁰⁰ In Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, cit., p. 145.

¹⁰¹ In Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, cit., p. 39.

Recomenda alguma doutrina especializada, que se preste atenção aos seguintes temas no processo de sucessão:

- Facilitar as mudanças na propriedade do capital;
- Tornar viável a existência de diversos tipos de dedicação e exercício do poder, com uma autoridade reconhecida;
- Salientar os interesses comuns, comunicando e interpenetrando-os.

É vital, que para além dos mecanismos *supra* mencionados, existam também acordos para compra e venda de partes do capital, entre os membros, ou mesmo, por parte da empresa. Estes acordos, são essenciais para manutenção do carácter familiar da empresa, pois evitam a venda a terceiros, quando exista necessidade de liquidez por partes dos detentores do capital. Estes acordos, também podem contemplar, a possibilidade de compra de parte do capital, do familiar que quer sair da estrutura accionista, por aqueles que trabalham na empresa. Desta forma, superam o problema de não se encontrar, a negociação em mercado de capitais, não tendo a devida liquidez, que poderia advir desse facto.

No nosso ordenamento jurídico, temos de ter em atenção as disposições constantes nos artigos 316º e seguintes do C.S.C., designadamente, na regulação da matéria da compra de acções próprias e limites que decorem da sua detenção, por parte da empresa.

A existência de mecanismos, que funcionem como aglutinadores obrigatórios dos membros da família após a terceira geração, é defendida por McCahery e Vermeulen “... *the insertion of provisions that create “mutual hostage” situations can encourage parties to work through their differences. ... most successful family-owned business employ a variety of contractual-based mechanisms to tie family members for generations. Family members that who wish to exit usually face serious lock-in provisions making it virtually impossible to liquidate their interest in the company*”¹⁰².

Desta forma, existiriam penalizações para quem desejasse vender o seu capital, designadamente, criando um incentivo às partes, para cooperarem enquanto grupo, de forma a resolverem as suas diferenças.

¹⁰² In Joseph A. McCahery; Erik P. Vermeulen, *Corporate Governance and Innovation*, cit., p. 36.

3.3.1 Family Mission and Vision Statement - Protocolo Familiar

O Protocolo familiar, é o nome, pelo qual se pode designar o “*documento que estabelece as razões da vinculação permanente da família com a empresa; explicita os tipos de relação a manter entre família e a empresa, especialmente nos aspectos do trabalho de membros da família na empresa; estabelece as formas de comprar e vender a propriedade da empresa; e finalmente, define os modos de gerir estas relações*”¹⁰³.

É este documento, que irá tornar coeso o projecto empresarial onde a família se encontra, estabelecendo regras claras e conhecidas para todos os participantes, permitindo que desde cedo – idealmente desde da fase do fundador –, se conheça a visão e a missão, da família com a empresa. No processo de sucessão, este protocolo permite desde logo, identificar aquele candidato que melhor se adequa ao perfil da empresa e da família, visto estar claramente definido à partida, facilitando, por essa forma, a sua escolha. Encontrando-se acessível a todos os familiares, contribui para que se possa conseguir o “investimento emocional”¹⁰⁴ da família, para o futuro.

Ao elaborarem este documento, consegue-se alcançar um sentimento de continuidade e estabilidade temporal, onde se transmite a ideia, que não se trata apenas de um veículo de recrutamento e emprego para a *família*, mas antes de um legado para as próximas gerações. Para além de contribuir para o fortalecimento da empresa, este legado irá perpetuar-se através das futuras gerações, com as características de EF, se e apenas se, a família assim o quiser. Esta decisão deverá ser tomada, através do *family mission and vision statement*¹⁰⁵.

Com as regras bem definidas, é possível à empresa evoluir no sentido da profissionalização e do crescimento sustentável, tendo em atenção todos os accionistas – importante no caso de empresas cotadas – e não apenas os accionistas familiares.

Chamamos desde já a atenção, para a necessidade deste documento não se tornar num instrumento estático, mas sim, deverá ser um instrumento dinâmico. Assim, há medida que a família e a empresa se desenvolve, será necessário também actualiza-lo, para se enquadrar, o mais fielmente possível, às novas realidades em apreço.

Sendo o protocolo familiar, um “*documento escrito assinado por todos os membros consanguíneos da família, já proprietários ou herdeiros, com mais de 18 anos, regulador das relações entre os vários elementos da família e a sua relação com a*

¹⁰³ In Miguel A. Gallo; Vitor S. Ribeiro, cit., p. 145.

¹⁰⁴ In Maria M. Loureiro, cit., p.71.

¹⁰⁵ Vd. Craig E. Aronoff; John L. Ward, *Family Business Governance*, cit., p. 53.

empresa, seja do ponto de vista da gestão seja da propriedade.”¹⁰⁶, colocar-se-á a questão de saber, se não se tratará de um acordo parassocial, regulado nos termos do art. 17º do C.S.C., já que, em ambas as situações, tratam-se de negócios jurídicos bilaterais ou multilaterais, revestindo a natureza de verdadeiros contratos.

Os acordos parassociais, tipicamente, abrangem matérias como o exercício do direito de voto (art. 17º n. 2 do C.S.C.), a designação de membros dos órgãos sociais, ou nomeadamente “... *o direito de preferência na aquisição de participações sociais, sindicatos de voto, meros acordos de não concorrência (...), a abertura do capital a terceiros e o relacionamento dos novos sócios com os existentes ou com alguns deles.*”¹⁰⁷.

Assim, poder-se-á questionar, se na parte em que o protocolo familiar regula matérias abrangidas pelo art. 17º do C.S.C., não se encontra aquele, limitado pelo preceito em causa, designadamente as decorrentes dos n.ºs 2 e 3 do art. 17º do C.S.C..

Ora, face às matérias habitualmente abrangidas pelos dois documentos, podemos afirmar que o protocolo familiar se encontra limitado pelo disposto no art. 17º do C.S.C.. No entanto, no que concerne às matérias não reguladas por acordos parassociais, mas que cabem no âmbito de regulação dos protocolos familiares, no nosso entendimento, não deverá o disposto no art. 17.º do C.S.C., constituir uma limitação ao seu conteúdo. O conteúdo destes protocolos, nas matérias que extravasem a regulação da situação societária, deverá estar sujeito à autonomia da vontade dos seus contraentes, cfr artº 405º do C.C.

O protocolo familiar, procura regular mais do que as relações entre detentores do capital social, porquanto, também regula as relações entre a família e esses detentores, alargando por essa forma o seu âmbito de aplicação e como tal, não estará abrangido, na sua totalidade, pelo preceito em causa. Assim, matérias como visão e objectivos da família, formas de comunicação entre os membros, filantropia e outros assuntos, que possam constar do protocolo, não serão limitados pelo referido preceito.

¹⁰⁶ In AEP – Associação Empresarial de Portugal, *Livro Branco da Sucessão Empresarial*, p. 59.

¹⁰⁷ In Paulo Olavo Cunha, *Direito das Sociedades Comerciais*, p. 172.

3.3.2 *Family Council* – Conselho da Família

Trata-se do órgão familiar, que funciona como órgão de gestão do protocolo, desempenhando diversos papéis, mas, envolvendo, essencialmente, quatro funções genéricas:

- Funcionar como um espaço onde os accionistas familiares expõem as suas preocupações e problemas, não ficando apenas dependentes da Assembleia Geral¹⁰⁸;
- Estabelecer a ligação entre a família e a empresa, fazendo com que a equipa de gestão esteja confiante por reconhecer que dispõe do apoio da família, onde o porta-voz do conselho, mantém contacto regular com a gestão, melhorando a comunicação entre empresa e família;
- Contribuir para a definição das políticas gerais da empresa e da família, como é o caso, de quem pode intervir e pertencer ao órgão, vão para além dos direitos dos accionistas, legalmente consagrados¹⁰⁹;
- Participar na definição da liderança da empresa, estabelecendo e arquitectando os planos de sucessão da gestão de topo, assim como do CEO, sendo apontado como um dos principais ingredientes para uma transmissão bem-sucedida ao longo de gerações.

Este órgão tende a assumir contornos mais formais, há medida que a complexidade das relações e a estrutura da empresa se profissionaliza, assumindo extrema importância na fase *cousin consortium*, particularmente quando existem accionistas externos à família. Assim, Ward¹¹⁰, aponta três tipos de fóruns, que podem ser bastante úteis durante e após a sucessão:

- A) “Reuniões regulares”: Com vista a discussões dos problemas que atravessam no momento;
- B) “Um Conselho mais formal”: Com reuniões periódicas, mas também com a função de educar¹¹¹ os membros familiares e outras responsabilidades prementes;

¹⁰⁸ Prevista nos arts. 375º e ss. do C.S.C.. Com a existência de um conselho familiar, evita-se que a A.G. se torne um “campo de batalha” para disputas familiares.

¹⁰⁹ Se apenas forem implementados os direitos que assistem aos accionistas, poderá levar a “*diminuir a ligação entre família e empresa, que é o que distingue a empresa familiar das restantes formas de negócio e deverá constituir a fonte da sua força*”, In Sir Adrian Cadbury, cit., p. 23.

¹¹⁰ In Craig E. Aronoff; Spethen L. McClure; John L. Ward, *Family Business Succession*, cit., p. 52.

¹¹¹ Com a educação, visa-se desenvolver os membros familiares, dotando-os de *skills* e *know-how*, de forma a um dia, poderem assumir um papel de relevo na empresa. Temos a realçar a importância da frequência de seminários e cursos específicos, direccionados para a realidade que vivem – a da empresa familiar.

C) “Um fórum de Sucessores”: Local onde os membros da próxima geração podem vir a discutir os seus assuntos, mas também, a tomarem conhecimento sobre os assuntos da empresa.

Os tipos supra apontados, são meramente exemplificativos, podendo assumir diversas formas, mais ou menos complexas e/ou formais.

Assunto igualmente importante, a ser discutido, é a questão do *membership* - quem é que pode pertencer a este órgão, de certa forma, ganhar “uma voz” – *voice* - nos assuntos relevantes da empresa e da família. A grande decisão, prende-se, em apenas deixar familiares directos pertencerem a este órgão ou de permitir, também, a participação de parentes por afinidade.

O número de membros, dependerá da dimensão da família, assim como da decisão que vier a ser tomada quanto a quem pode participar. Pensamos que será de grande utilidade, incluir os membros da geração seguinte, tão cedo quanto seja possível, para que possam beneficiar da experiência passada e terem acesso a toda a informação, desde cedo. Por esta forma, poderão tornar-se, melhores sucessores.

Este órgão, pode e deve assumir a responsabilidade de estruturar o plano de sucessão, como *supra* descrito, mas também lhe competirá a elaboração de um plano de contingência – plano de sucessão em caso de tragédia inesperada¹¹² - estabelecendo formas de actuar, caso o inesperado aconteça.

Por fim, outra vantagem particularmente importante, em estado avançado da estrutura accionista¹¹³, é a de incluir nas decisões os accionistas inactivos, aqueles que apenas procuram o ganho proveniente das acções – dividendo e ganhos de capital – na própria vida da empresa e por essa forma, reforçar o carácter de união e continuidade que deve existir.

Estes mecanismos – tanto o protocolo como o fórum familiar - têm como objectivo, facilitar a evolução da empresa, tornando-a mais profissional, e ultrapassar o problema de efectuar a passagem, a partir da 3ª geração – preparando o processo de sucessão, atempadamente.

¹¹² Como o caso de doença ou falecimento súbito do líder da empresa.

¹¹³ Referente ao número cada vez maior que compõe a base accionista de uma empresa pertencente à 3ª geração ou superior.

5. Case Study

Recorrendo à definição apontada por Gallo e Ribeiro¹¹⁴, procurámos encontrar, de entre as empresas cotadas na bolsa portuguesa, no PSI20, um *case study* relevante, de forma a verificarmos, como é que se desenrolou o processo de sucessão, nessa empresa.

Optámos pelo estudo do grupo Jerónimo Martins, por o considerarmos um exemplo paradigmático. O carácter familiar deste grupo, é assumido pelos seus dirigentes, com orgulho, procurando manter uma visão de longo prazo e onde, até à data, já ocorreram cinco sucessões do seu líder. Temos a salientar o discurso feito por Alexandre Soares dos Santos, Presidente do Conselho de Administração do Grupo Jerónimo Martins, em almoço com outros empresários e gestores¹¹⁵, onde, reafirma o carácter familiar da sua organização.

Este grupo, pode ser considerado um exemplo a seguir, por parte de empresas que pretendem ascender a este patamar de referência, na economia portuguesa, e que, tal como a Jerónimo Martins, partilhem das mesmas pretensões de internacionalização.

No entanto, cabe referir, que, grande parte das empresas cotadas no PSI20, partilham desta similaridade, de serem controladas por uma família, via direitos de voto, o que comprova, que a existência das empresas familiares no nosso país, não se resume apenas às PMEs. A título meramente exemplificativo, podemos apontar a Sonae, o BES, a Brisa e a Mota-Engil, entre muitas outras, abrangendo os mais variados sectores de actividade.

¹¹⁴ Vd. Introdução p. 5.

¹¹⁵ In www.economico.sapo.pt/noticias/negocios-de-familia-na-bolsa_25967.html “Tenho paixão pelas empresas familiares e dificuldade em aceitar, que elas sejam vendidas”.

5.1. Grupo Jerónimo Martins

O capital social da sociedade Jerónimo Martins S.G.P.S., S.A., é de 629.293.220 euros, está integralmente subscrito e realizado e é dividido em seiscentos e vinte e nove milhões, duzentos e noventa e três mil, duzentas e vinte acções, no valor nominal de um euro, cada acção, não existindo categorias diferentes de acções.

São titulares de participações qualificadas¹¹⁶, a Sociedade Francisco Manuel dos Santos SGPS, S.A.¹¹⁷, a Asteck, S.A. e a Carmignac Gestion, não se encontrando estatutariamente previsto nenhum direito especial a favor de nenhum dos accionistas¹¹⁸. A inexistência de direitos especiais ou de acordos parassociais, poderá ser justificada, pelo facto de a família Soares dos Santos, ser titular de 56,114% das participações da Jerónimo Martins S.G.P.S., S.A., através da Sociedade Francisco Manuel Soares dos Santos S.G.P.S., S.A., sendo que correspondem a este valor das participações, 56,19% dos direitos de voto.

Na tabela e no gráfico *infra*, poderá observar-se, em concreto, o domínio que a família Soares dos Santos exerce sobre a sociedade, fruto da sua participação maioritária no capital social e sobretudo, dos direitos de voto que lhe são correspondentes.

(Anexo V)

(Anexo VI)

Poderemos ainda constatar, que as sociedades do grupo Jerónimo Martins, são de facto controladas pela família em questão, na medida em que são os maiores accionistas, inclusivamente com representação de dois dos filhos¹¹⁹ do Presidente do Conselho de Administração no Conselho Executivo do grupo, sendo um deles actualmente líder da empresa.

¹¹⁶ Consideram-se participações qualificadas, aquelas que cumprem o disposto no art. 16º do Código dos Valores Mobiliários.

¹¹⁷ A partir do início de 2012 e de terem deslocado a sede da holding familiar para a Holanda, a sociedade passa a denominar-se Sociedade Francisco Manuel dos Santos BV.

¹¹⁸ In Relatório e Contas 2010 Jerónimo Martins S.G.P.S., S.A., p. 200

¹¹⁹ Pedro Soares dos Santos ocupa o lugar de Administrador Delegado e membro do Conselho de Administração e José Soares dos Santos membro do Conselho de Administração e da Comissão de Acompanhamento de Matérias Financeiras, da Comissão de Responsabilidade Corporativa e da Comissão de Avaliação e Nomeações.

Quanto à divisão pelos accionistas familiares, da participação na Sociedade Francisco Manuel dos Santos S.G.P.S., S.A., caberá a percentagem de 38,57% à Sindicom (a *holding* de Alexandre Soares dos Santos) e aos restantes 11 accionistas individuais, a detenção da totalidade do capital social restante. Todos os titulares são descendentes dos sete filhos de Francisco Manuel dos Santos, onde apenas tinha interesses na empresa, para além do simples investimento de capital, Fernando Figueiredo dos Santos, que desempenhou o cargo de gestor no grupo.

A estrutura accionista¹²⁰ da *holding* familiar, pode ser constatada em gráfico anexo:

(Anexo VII)

¹²⁰ Dados retirados de “Os milionários da Jerónimo Martins”, Filipe Fernandes, Revista Exame n.º 328, Agosto 2011, pp. 44 – 45.

5.2. O Problema da Sucessão no Grupo Jerónimo Martins

Cabe agora analisarmos, como decorreram as sucessões, desde o início da sua história até à actualidade, deste importante grupo empresarial português.

O fundador do grupo, foi Francisco Manuel dos Santos que, juntamente com mais dois sócios,¹²¹ adquiriram em 1921 a Jerónimo Martins¹²² (J.M.), uma mercearia no Chiado. É neste momento que se inaugura o início da longa história deste grupo empresarial.

O fundador, de origem humilde e não beneficiando de uma formação formal¹²³, abandonou a sua aldeia natal com 10 anos de idade, indo trabalhar para o Porto, como ajudante de merceiro. Posteriormente, estabeleceu-se por sua conta no mesmo ramo de actividade.

Em 1920, juntamente com Domingos Gomes, cria os Grandes Armazéns Reunidos, no Porto, vindo a adquirir, já posteriormente, o referido estabelecimento - Jerónimo Martins & Filhos.

Adopta uma estratégia de crescimento, multiplicando a sua implementação e abdicando inicialmente do ramo não alimentar. Lentamente, vem a recuperar o estabelecimento em causa.

Francisco Manuel dos Santos, foi pai de uns numerosos sete filhos - Fernando, Francisco, Maria da Conceição, Helena, Alzira, Vasco e Artur; no entanto, apenas ao segundo filho mais velho - Francisco - consentia que o acompanhasse nos negócios da família. O fraco relacionamento entre ambos, vem a impedir a transmissão intergeracional directa da liderança, para este filho.

A escolha na primeira sucessão, recaiu sobre Elísio Alexandre Soares dos Santos, seu sobrinho, casado com a sua filha Maria da Conceição, que assumira o cargo de gerente em 1935, avocando as lides da empresa, por completo, em 1953, com o falecimento do fundador.

Como podemos verificar, a primeira transmissão, que se esperaria que fosse, do pai para um dos filhos, não seguiu os cânones considerados mais comuns – transmissão para familiar directo e a ocasião é aproveitada para reorganizar o grupo. Desta forma, os legatários Soares dos Santos, constituem uma sociedade civil, ao passo que os Vales, se instituem numa sociedade imobiliária.

¹²¹ Elísio Pereira do Vale e Domingos Gomes.

¹²² Que já contava com uma longa tradição de comércio em Lisboa, remontando a 1792, de tenda de rua passa a mercearia estabelecida na Rua Garrett.

¹²³ Apenas contando com o ensino básico, que à época, não era assim tão comum.

Elísio contava com o apoio da família, demonstrando grande profissionalismo e experiência de mais de uma década; assume as rédeas da empresa, com o mero estatuto de empregado, vindo a adquirir, 1,8% da quota, fruto da partilha do estabelecimento. A detenção, ainda que pouco expressiva, vem-se a demonstrar crucial em futuras votações, pois fazia pender a maioria, para os Vale ou para os Santos, as duas famílias com participações na empresa à data.

Elísio, na década de 60, enfrenta problemas estruturais, que advêm do facto da J.M. enfrentar um envelhecimento dos quadros directivos, pois muitos haviam sido recrutados sobre a égide de Francisco Manuel dos Santos. Vem a falecer, em 1967, numa viagem ao Brasil, em visita ao seu filho Alexandre Soares dos Santos que ocupava o lugar de director da área de *marketing*, na Unilever Brasil. Este é instigado pela família e por um mentor¹²⁴ a regressar a Portugal e a assumir os negócios da família, pedido a que anuiu em 1968.

Neto do fundador, optou no início da sua carreira por não ingressar directamente na empresa familiar. O seu contacto com a empresa, enquanto crescia, fora limitado e não se poderia afirmar, à partida, que seria o escolhido para sucessor.

Assim, sucedia a 2ª transmissão da liderança na empresa, desta vez de forma directa, passando a empresa a estar nas mãos da 3ª geração.

Quando ingressa na J.M., Alexandre Soares dos Santos enfrenta diversos desafios, mas com esforço e tenacidade consegue ultrapassar cada um deles, incluindo a conturbada época do pós 25 de Abril de 1974.

Em 1989, dá-se um importante acontecimento na história corporativa da J.M., pois a família Francisco Manuel dos Santos, veio a adquirir a participação da família Vale, que representava 49,25% da totalidade do capital social.

Esta aquisição foi financiada por uma oferta pública de venda, colocando parte dos capitais em bolsa. É permitido ao Presidente do Conselho de Administração¹²⁵, adquirir cerca de 40% da sociedade familiar.

Após um excelente trabalho, levado a cabo por Luís Palha da Silva, ao enfrentar o enorme passivo que assolava a J.M. entre os anos de 2000 e 2003, é anunciado, em 2004, por Alexandre Soares dos Santos, que se iria retirar, cabendo aquele, assumir o cargo de Presidente Executivo do grupo. Esta opção, de se retirar para o papel de *chairman*, foi tomada, muito embora Alexandre Soares dos Santos, fosse pai de sete

¹²⁴ Um Vice-Presidente da Unilever Brasil, que o instigou a liderar e modernizar a empresa.

¹²⁵ Alexandre Soares dos Santos.

filhos, encontrando-se dois deles, em funções na empresa, Pedro e José Soares dos Santos¹²⁶. Na altura, a opção foi justificada pela existência da seguinte regra - quando o *chairman* é família o CEO não o é, e vice-versa.

Como se pode constatar, tratou-se de uma transmissão *sui generis*, assumindo a liderança, um CEO que não pertencia à família e mantendo-se os dois filhos, no Conselho Executivo. De notar, que cada um dos filhos possuía *backgrounds*¹²⁷ muito diversos.

Em 2010, a escolha unânime para CEO do grupo, veio a recair sobre Pedro Soares dos Santos, exercendo actualmente funções de Administrador-Delegado.

Com esta transferência, o rumo familiar da gestão da J.M. voltou ao seu curso, podendo beneficiar de um período de preparação da transferência ocorrida entre pai e filho.

A ligação entre os dois mantém-se, “*agora, todos os dias, pelas 7h da manhã, pai e filho trocam impressões sobre o andamento dos negócios*”¹²⁸.

A assinalar, temos o acordo existente¹²⁹ segundo o qual, nem Alexandre Soares dos Santos nem a futura geração que suceder, venderão o negócio, assumindo desta forma a manutenção da sua estrutura familiar, por muitos e longos anos e adoptando uma visão de longo prazo sobre a empresa.

O conceito de EF, é levado bastante a sério, estando patente o sentimento de *stewardship* e de transmissão de algo maior, às próximas gerações. Isso mesmo pode ser observado nas palavras de Alexandre Soares dos Santos, “*hoje, a minha responsabilidade é entregar aos novos uma Jerónimo Martins melhor do que aquela que recebi*”¹³⁰.

Podemos constatar neste *case study*, diversos pontos abordados por nós, ao longo da dissertação, configurando diversos tipos de processos de sucessão e recaindo na escolha de diversos intervenientes, inclusivamente num CEO não familiar.

A assinalar, também, que as mudanças de líder, foram aproveitadas como oportunidades, vindo a J.M. a beneficiar - assim como todos os seus *stakeholders* - da visão a longo prazo e reestruturações levadas a cabo, por cada novo líder.

¹²⁶ Ambos membros da Comissão Executiva à data.

¹²⁷ Pedro S.S. não dispo de uma formação superior, ingressou na empresa desde cedo, em 1983, tendo assumido a responsabilidade da importante área da distribuição, em 2011. José S.S., dispõe de formação académica, tendo iniciado a sua carreira no estrangeiro, em empresas fora do grupo.

¹²⁸ In “Os milionários da Jerónimo Martins”, Filipe Fernandes, Revista Exame nº 328, Agosto 2011, p.44.

¹²⁹ Cfr. “Aprender com Alexandre e a JM”, Nicolau Santos, Jornal Expresso, 1 Outubro 2007, <http://aeiou.expresso.pt/aprender-com-alexandre-e-a-jm=f127409>

¹³⁰ In http://www.josedemello.pt/gjm_tdf_01.asp?lang=pt&artigo=655, entrevista de Alexandre Soares dos Santos, em resposta à pergunta: “*Herdar uma empresa familiar é uma grande responsabilidade?*”

A preocupação com o meio envolvente, onde actuam, foi inclusive transposta para a criação de uma fundação, Fundação Francisco Manuel dos Santos, em homenagem ao fundador.

Podemos observar no quadro em anexo, a sucessão no tempo, dos diversos líderes da empresa:

(Anexo VIII)

6. Conclusões

Devido à importância que as EF, representam na nossa economia, o problema da sucessão tem vindo a ganhar maior relevância nos últimos anos, com cada vez mais estudos e reflexões sobre o tema, a nível nacional.

A consciencialização da população, especialmente dos empresários, é de grande utilidade, de forma a evitarmos a deterioração do tecido empresarial português.

Procurámos ao longo desta dissertação, chamar à atenção para o problema complexo da sucessão, utilizando-o como fio condutor no nosso estudo das EF. Procuramos demonstrar, que não existem soluções “milagrosas” para a prevenção de uma sucessão mal efectuada, a não ser a consciencialização e a atempada preparação dos envolvidos.

Consideramos que a forma correcta para enfrentar este desafio, deverá ser a de o encarar como uma oportunidade para ambas as gerações. Para a geração sucessora, desenvolvendo um projecto, que em última análise, irá beneficiar a sua família e as gerações vindouras; para a geração sucedida, resta aproveitar, com qualidade, os restantes anos, dando o seu contributo, sempre que possível, a família e à empresa.

Temos excelentes exemplos de EF, que vingaram no mundo empresarial e que são apontados como casos de sucesso, nomeadamente a Inditex ou o Ikea com forte expressão internacional.

No panorama nacional, onde a preponderância das EF pode atingir os 80%¹³¹ do tecido empresarial, também temos excelentes exemplos de EF sólidas, que já ultrapassaram variadas sucessões, das mais diversas formas; veja-se o *case study* efectuado, relativamente à Jerónimo Martins.

Por fim, temos a salientar a importância fulcral de uma abordagem, não apenas centrada no governo da sociedade e das suas instituições, mas também, no próprio governo da família, sendo que a conjugação de ambos, vai tornar uma empresa em crescimento, num marco da economia nacional ou mundial.

Procurámos identificar, ao longo da nossa dissertação, os mecanismos ao dispor dos intervenientes, para a elaboração de um processo de sucessão eficaz, tanto a nível corporativo, como familiar. Parece-nos de todo essencial, o papel que o Conselho de Administração e o protocolo familiar, poderão desempenhar em todo o processo.

¹³¹ In AEP – Associação Empresarial de Portugal, *Livro Branco da Sucessão Empresarial*, p. 22.

Anexos

Anexo I

Unidade	Dedicação
- Interesses comuns	- Entrega um ideal
- Autoridade reconhecida	- Sacrifício pessoal
- Confiança mútua	- Exigência do melhor
- Comunicação	- Pensamento a longo prazo
- Compenetração	
- Flexibilidade	

Tabela 1 – Retirado de Miguel A. Gallo, Vitor S. Ribeiro, *Gestão de Empresas Familiares*, pp. 23-24.

Anexo II

Etapa	Problemas dos Accionistas
1ª - Fundador é Proprietário	Transmissão da direcção. Sucessão. Segurança económica da esposa. Planificação da transmissão do património.
2ª - “Os irmãos são Sócios”	Conseguir a harmonia e o trabalho em equipa. Manter a propriedade nas mãos da família. Sucessão.

<p>3^a – “Vários Membros da Família são Accionistas”</p> <p>Consórcio de Primos - Parentes</p>	<p>Benefícios. Atribuição de dividendos.</p> <p>Financiamento da empresa.</p> <p>Liquidez para os accionistas.</p> <p>Participação dos membros da família na empresa.</p> <p>Resolução de conflitos com o s accionistas.</p> <p>Protocolo familiar. Transmissão da cultura da empresa.</p>
<p>Etapa</p>	<p>Problema dos Dirigentes</p>
<p>1^a - “Empreender”</p>	<p>Sobreviver</p> <p>Crescer</p>
<p>2^a - “Profissionalizar”</p>	<p>Revitalizar estrategicamente</p> <p>Formalizar os sistemas de direcção</p>
<p>3^a – “Empresa com vários negócios”</p>	<p>Atribuição de recursos</p> <p>Controlo dos investimentos</p> <p>Estratégia empresarial</p> <p>Cultura</p> <p>Relação entre accionistas</p> <p>Liderança e sucessão</p>

Tabela 2 - Adaptada de: Miguel A. Gallo, Vitor S. Ribeiro, *Gestão de Empresas Familiares*, cardenos Iberconsult apud John L. Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises*, Josseybass Publishers, 1991. p. 28.

Anexo III

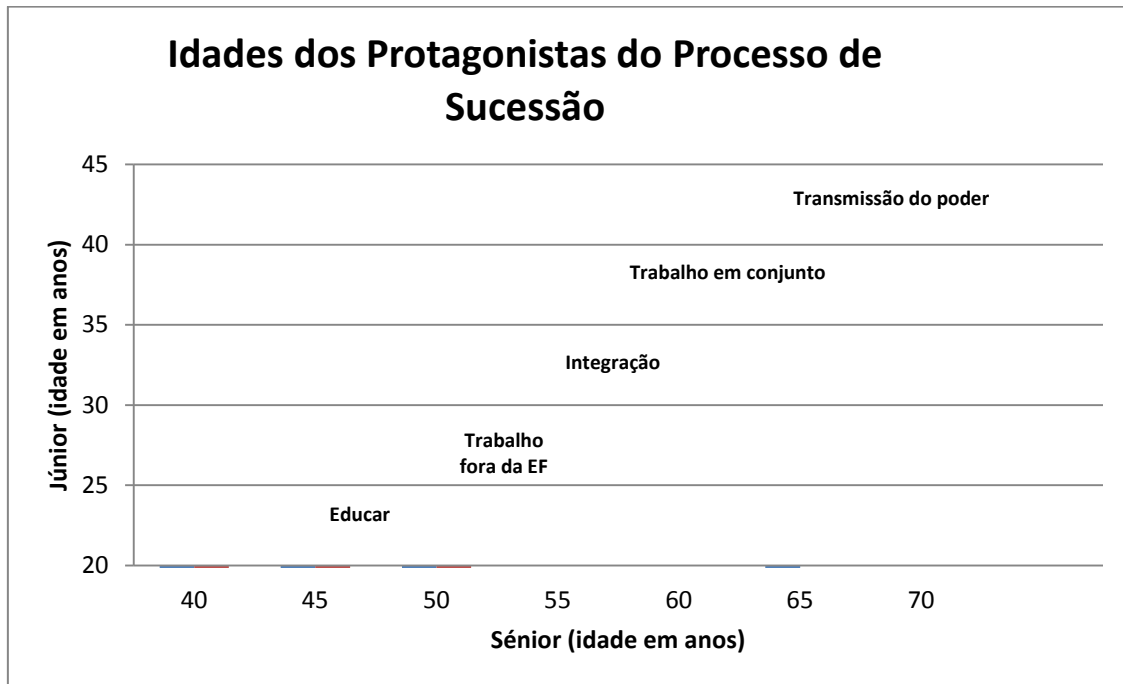


Ilustração 6 - Retirado de Maria M. Loureiro, *O problema da Sucessão nas Empresas Familiares – Caso da Indústria dos Moldes*, Instituto da Empresa Familiar – Associação Portuguesa das Empresas.

Anexo IV

Júnior	Sênior
20-25 Acaba a Universidade	45-50
25-30 Trabalha fora da Empresa Familiar	50-55
30-35 Forma-se como especialista funcional	55-60
40+ Chefe executivo principal (CEO)	65+

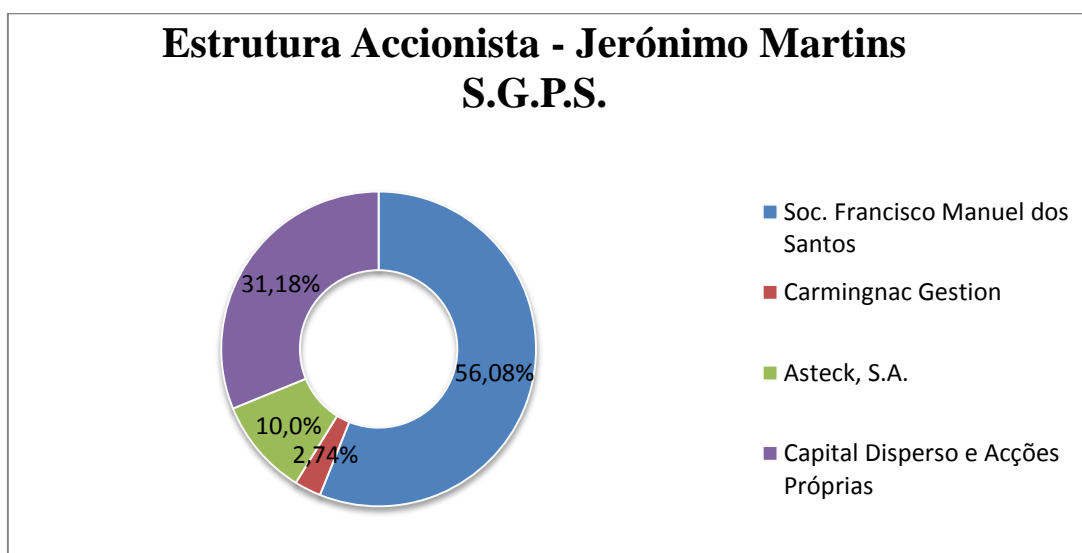
Tabela 3 - Retirado de Miguel A. Gallo e Vitor S. Ribeiro, *A Gestão de Empresas Familiares*, p.130.

Anexo V

Accionista	N.º Acções Detidas	% Capital	% dos Direitos de Voto
Sociedade Francisco Manuel dos Santos, S.G.P.S., S.A. (Directamente)	353.119.573	56.114%	56.190%
Heerema Holding Company Inc. (Através da Sociedade Astek, S.A.)	62.929.500	10.0%	10.014%
Carmignac Gestion2 (Directamente)	17.254.270	2.742%	2.746%

Tabela 4 - Retirado de Relatório e Contas Jerónimo Martins, S.G.P.S., S.A. 2010 p.87 – Quadro com as participações qualificadas.

Anexo VI



Retirado de Relatório e Contas 2010 - Jerónimo Martins S.G.P.S., S.A. pp. 87 e 200.

Anexo VII

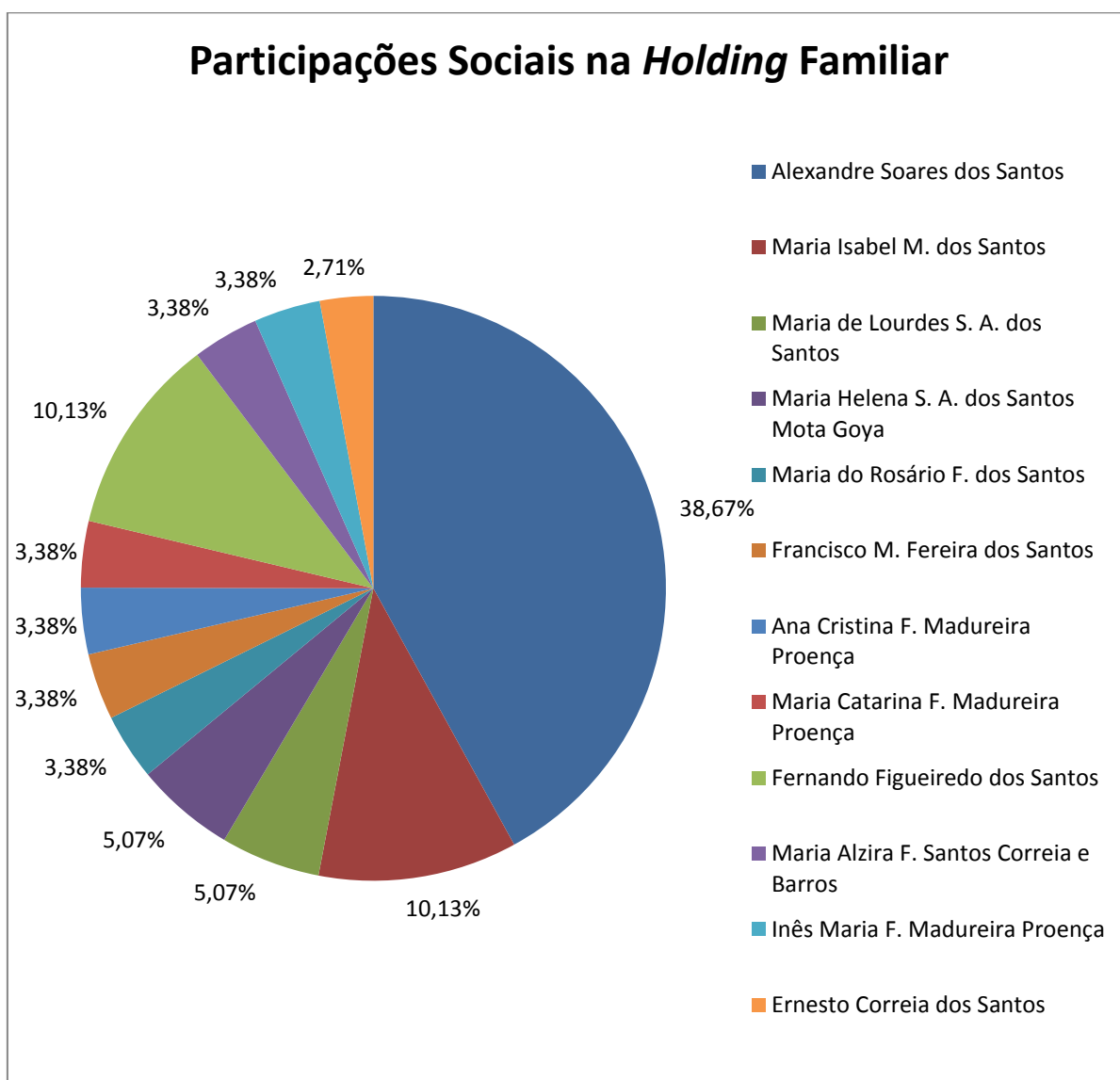


Ilustração 7 - Dados retirados de "Os milionários da Jerónimo Martins", Filipe Fernandes, Revista Exame nº 328, Agosto 2011, pp. 44 – 45.

Anexo VIII

Nome	Relação Familiar	Mandato
Francisco Manuel dos Santos	Fundador	1921 - 1953
Elísio Alexandre Soares	Genro/sobrinho do Fundador	1953 – 1967
Alexandre Soares dos Santos	Neto do Fundador	1968 - 2004
Luís Palha da Silva	Não Familiar	2004 – 2009
Pedro Soares dos Santos	Bisneto do Fundador	2010 – ...

Tabela 5 – Lista de CEOs da empresa, sua relação familiar e duração do mandato.

Bibliografia

- AEP – *Livro Branco sobre da Sucessão Empresarial – O desafio da sucessão empresarial em Portugal*, 2012
- ARONOFF, E. CRAIG; WARD, L. JOHN – *Preparing Successors for Leadership – Another Kind of Hero*, 2011.
- ARONOFF, E. CRAIG; WARD, L. JOHN – *Family Business Governance – Maximizing Family and Business Potential*, 2011.
- ARONOFF, E. CRAIG; WARD, L. JOHN – *Family Business Succession – The Final Test of Greatness*, 2011.
- BENNEDSEN, MORTEN; PÉREZ-GONZÁLEZ, FRANCISCO; WOLFENZON, DANIEL – *The Governance of Family Firms*, Working Paper.
- BENNEDSEN, MORTEN; PÉREZ-GONZÁLEZ, FRANCISCO; WOLFENZON, DANIEL – *Inside the Family Firm: The Role in Succession Decisions and Performance*, ECGI Working Paper in Finance, n. ° 132/2006, 2006.
- CADBURY, ADRIAN – *Family Firms and their Governance*, Egon Zehnder International, 2000.
- CÂMARA, PAULO – *Manual de Direito dos Valores Mobiliárias*, Almedina, 2009.
- CHAMI, RALPH – *What is Different about Family Businesses?*, International Monetary Fund Working Paper, 2001.
- COSTA, ANTÓNIO NOGUEIRA; RÍO, FRANCISCO NEGREIRA; RÍO, JESÚS, NEGREIRA – *50 perguntas essenciais sobre Empresas Familiares*, Vida Económica, 2011.
- CUNHA, PAULO OLAVA – *Direito das Sociedades Comerciais*, Almedina, 2010.
- EUROPEAN COMMISSION, *Final Report of the Expert Group – Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, 2009.
- EUROPEAN COMMISSION, *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal*, 2008.

- ESPERANÇA, JOSÉ PAULO; SOUSA, ANA; SOARES, ELISABETE; PEREIRA, IVO – *Corporate Governance no Espaço Lusófono*, Texto Editores, 2011.
- FERNANDES, FILIPE S. – “Os milionários da Jerónimo Martins”, Revista Exame n.º 328, Agosto 2011, pp. 44 – 45.
- GALLO, MIGUEL ANGEL; RIBEIRO, VITOR SEVILHANO – *A Gestão das Empresas Familiares*, Cadernos Iberconsult, 1996.
- GERSICK, KELIN E.; DAVIS, JOHN A.; HAMPTON, MCCOLLOM MARION; LANSBERG, IVAN – *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, 1997.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION – *Family Business Governance Handbook*, 2008.
- LA PORTA, RAFAEL; LOPEZ-DE-SILANES, FLORENCIO; SHLEIFER, ANDREI – *Corporate Ownership Around the World*, The Journal of Finance, Vol. LIV, NO. 2, April 1999.
- LIMA, ANTÓNIA PEDROSO – *Sócios e Parentes: Valores Familiares e Interesses Económicos nas Grandes Empresas Familiares Portuguesas*, in *Etnográfica*, Vol. III (1), 1999, pp. 87-112.
- LOUREIRO, MARIA MAUELA FERREIRA – *O Problema da Sucessão nas Empresas Familiares – Caso da Indústria dos Moldes*, Serviços de Economia e Gestão, Instituto da Empresa Familiar – Associação Portuguesa das Empresas Familiares, 1999.
- LOURENÇO, SÓNIA M. – “Negócios de Família”, Revista Exame n.º 312, Abril 2010, pp. 94-97.
- MALLIN, A. CHRISTINE – *Corporate Governance*, Oxford University Press, 2004.
- MARTINS, JOSÉ COELHO – *Empresas Familiares*, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, 1999.
- MCCAHERY, JOSEPH; MOERLAND, PIET; RAAIJMAKERS, THEO; RENNEBOOG, LUC – *Corporate Governance Regimes – Convergence and Diversity*, Oxford University Press, 2002.

- McCHAERY, JOSEPH; VERMULEN, ERIK – *Corporate Governance and Innovation – Venture Capital, Joint Ventures, and Family Business*, European Corporate Governance Institute, Working Paper N.º 65/2006, 2006.
- MOORE, JACK; JUENEMANN, TOM – *Good Governance is Essential for a Family and its Business*, familybusinessmaganize.com.
- NORDBERG, DONALD – *Corporate Governance – Principles and Issues*, Sage
- PRATA, ANA – *Dicionário Jurídico*, Volume I, Almedia, 2009.
- RODRIGUES, JORGE – *Corporate Governance – Uma Introdução*, Edições Pedagogo, 2008.
- Sítios consultados:
 - www.cgov.pt
 - www.empresasfamiliares.pt
 - www.ecgi.org
 - www.governancelab.org
 - <http://ssrn.com>
 - <http://sucessoempresarial.aeportugal.pt>
 - www.ffms.pt/