



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Os Instrumentos de *Governance* em Empresas Familiares

Mafalda Leão e Seabra Ortigão de Oliveira

Mestrado em Direito

Faculdade de Direito | Escola do Porto

2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Os Instrumentos de *Governance* em Empresas Familiares

Mafalda Leão e Seabra Ortigão de Oliveira

Orientadora: Professora Doutora Maria de Fátima Ribeiro

Mestrado em Direito

Faculdade de Direito | Escola do Porto

2024

Agradecimentos

Ao meu Pai e à minha Mãe, pela confiança e apoio incondicional.

Aos meus avós e toda a minha família.

Aos meus amigos.

À Professora Doutora Maria de Fátima Ribeiro, por toda a ajuda.

Aos meus colegas da Delgado e Associados.

Muito obrigada a todos.

RESUMO

As Empresas Familiares representam, nos dias de hoje, uma enorme relevância no mundo empresarial. Estima-se que entre 70% a 95% das empresas do mundo são familiares, sendo que em Portugal, entre 70% a 80% do tecido empresarial é tem, igualmente, natureza familiar.

Enquanto organizações dotadas de características únicas, também os desafios que se colocam às Empresas Familiares devem ser ponderados e solucionados através de instrumentos de *governance* que atendam às particularidades, nomeadamente a Assembleia Familiar, o Conselho de Família, e o Protocolo Familiar.

No entanto, a coexistência de múltiplos instrumentos de governação pode também ser fonte de conflito, seja pela divergência de prioridades entre membros da família e gestores, seja pelo impacto das dinâmicas familiares nas decisões empresariais. A análise centra-se fundamentalmente na identificação de práticas que minimizem os conflitos, assegurando uma governação eficiente e alinhada com a continuidade do negócio.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Assembleia de Família e Conselho de Família; Protocolo Familiar; Acordo Parassocial; Conflitos.

ABSTRACT

Nowadays, family businesses are very important in the business world. It is estimated that between 70% and 95% of the world's companies are family-owned, and in Portugal, between 70% and 80% of the business fabric is also family-owned.

As organizations with unique characteristics, the challenges faced by Family Businesses must also be considered and resolved through governance instruments that take into account their particularities, namely the Family Assembly, the Family Council and the Family Protocol.

However, the coexistence of multiple governance instruments can also be a source of conflict, whether due to the divergence of priorities between family members and managers, or the impact of family dynamics on business decisions. The analysis focuses fundamentally on identifying practices that minimize conflicts, ensuring efficient governance in line with business continuity.

Keywords: *Family Business; Family Assembly and Family Council; Family Protocol; Shareholders' Agreement, Conflicts.*

Índice

1. Introdução	9
2. A Empresa Familiar	10
2.1. Definição de Empresa Familiar	10
2.1.1. Importância e Estrutura	12
2.1.2. Características	15
2.1.3. Principais desafios	20
3. O Governo da Empresa Familiar	25
3.1. Enquadramento teórico.....	25
3.2. Instrumentos de Governance	30
3.2.1. A Assembleia Familiar	31
3.2.2. O Conselho de Família.....	32
3.2.3. O Protocolo Familiar.....	34
4. Eventuais Conflitos entre instrumentos de governação	42
4.1. Possíveis soluções para prevenir ou minimizar estes conflitos	45
5. Conclusão	48
6. Bibliografia	50

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AEP	Associação Empresarial de Portugal
AF	Assembleia Familiar
Al.	Alínea
APEF	Associação Portuguesa das Empresas Familiares
CC	Código Civil
CF	Conselho de Família
Cfr.	Conforme
Consult.	Consultado
CRC	Código de Registo Comercial
CSC	Código das Sociedades Comerciais
EF	Empresa(s) Familiar(es)
ENF	Empresas não Familiares
LAV	Lei da Arbitragem Voluntária
N.º	Número
<i>Ob. Cit.</i>	Obra Citada
P.	Página
PIB	Produto Interno Bruto
PP.	Páginas
<i>S.d.</i>	<i>Sine data</i>
Ss.	Seguintes
Vol (s)	Volume (s)

1. Introdução

Com o presente trabalho, visa-se estudar as Empresas Familiares (“EF”) e as práticas de governação que as respetivas famílias proprietárias imprimem a este tipo de empresas, e que, segundo a Associação das Empresas Familiares, correspondem a mais de 70%¹ do tecido empresarial português.

A relação intrínseca que se estabelece entre os familiares – seja por laços de sangue ou pelo casamento – pode ser decisiva para o sucesso das EF. No entanto, é essencial que se reconheça, à partida, que a governação de uma EF é, em larga medida, mais complexa do que nas empresas cuja gestão não importa qualquer envolvimento familiar, pelo que as relações familiares devem ser geridas a par das relações comerciais.²

Para abordar os desafios enfrentados por EF, o nosso estudo centrar-se-á em certos aspetos específicos deste tipo de organizações, passando pelos principais desafios que enfrentam. Evidenciando a importância dos princípios de *Corporate Governance* e o impacto que as boas práticas sugeridas pode ter nas EF, nomeadamente na resolução ou antecipação de eventuais conflitos que possam advir da coexistência dos diversos instrumentos regulatórios que também aqui analisaremos.

Procuraremos destacar alguns aspetos fundamentais que consideramos centrais nas EF e no seu modelo de governação. Tendo sempre presente o paralelismo e uma análise comparativa com as empresas não familiares (“ENF”), colocaremos maior foco naquela que é a sua principal marca distintiva – a Família Empresária, e a sua influência determinante na gestão da empresa, a par das restantes particularidades em áreas como a propriedade e os processos sucessórios.

É também relevante assinalar que o presente estudo tratará essencialmente as sociedades por quotas (“SQ”) e as sociedades anónimas (“SA”), por se tratar das formas societárias de maior relevância económica em Portugal, nem sempre fazendo expressa distinção entre si, dada a irrelevância prática.

¹AEF, disponível em <https://empresasfamiliares.pt/>, consult. em Julho/2024.

²CADBURY, Sir Adrian (2000), *Family Firms and their Governance Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International, p. 5.

2. A Empresa Familiar

2.1. Definição de Empresa Familiar

Encontrar uma definição universal de Empresa Familiar (“EF”) não tem sido tarefa pacífica ou consensual entre os estudiosos. Trata-se, ao invés, de um conceito alvo de diversas construções levadas a cabo por numerosos autores, na busca de uma aceção geral, tendo o seu estudo vindo a crescer exponencialmente, nomeadamente pela importância que estas organizações têm vindo a ganhar na economia da maioria dos países³, nomeadamente nos países europeus.

Partindo da posição adotada por ANA PERESTRELO DE OLIVEIRA, a EF será uma empresa ou grupo de empresas, sob o controlo de uma família, ou por mais do que uma família interligadas entre si e que seja (m) detentora(s) da maioria absoluta ou relativa do capital social, de tal modo que seja possível a(s) família(s) controlar(em) a maioria dos cargos de administração da sociedade⁴.

Neste quadro, a Comissão Europeia sentiu a necessidade de encontrar um enquadramento geral e transversal de EF, independentemente da sua dimensão, uma vez preenchidos determinados requisitos, saber:

*(i) A maioria dos direitos de decisão estão na posse do (s) fundador(es) da empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriu (adquiriram) a quota de capital da empresa, ou ainda na posse dos seus cônjuges, pais, filhos, ou herdeiros diretos dos filhos; (ii) A maioria dos direitos de decisão são diretos ou indiretos; (iii) Pelo menos um membro da família, ou um seu familiar, está formalmente envolvido na gestão da empresa; (iv) A pessoa, família, ou seus descendentes, que fundaram ou adquiriram a empresa possuem pelo menos 25% dos direitos de decisão mandatados pela quota de capital.*⁵

³OCDE Observer No. 234, *When Corporate Governance is a Family Affair*, disponível em <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/observer-v2002-5-en.pdf?expires=1721209923&id=id&accname=guest&checksum=16C08D66512499EF73F7A84F1E314702>, consult. em Jun/2024: em 2002 projetava-se que nos países membros da OCDE, cerca de 85% das empresas registadas seriam de natureza familiar, e que alguns milhares tivessem receitas anuais de vários milhões de dólares.

⁴OLIVEIRA, Ana Perestrelo de (2017) *Manual de Governo das Sociedades*, Almedina, p.36.

⁵European Commission (2009), *Final report of the expert group. Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*, Europe: European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, disponível em <http://ec.europa.eu/>, consult. em jun/2024.

Perante isto, parece ser de concluir que EF será aquela onde o controlo se encontra na(s) pessoa(s) fundadoras do negócio ou que o adquiriram, podendo o mesmo ser exercido de forma direta ou indireta através de cônjuge, ascendentes ou descendentes, em que haja ao menos um membro da família diretamente envolvido no governo da mesma, e na qual os membros da família, no seu conjunto, detenham, direta ou indiretamente, 25% do seu controlo.

Ainda assim, persistindo uma lacuna quanto à existência de uma definição pacífica adotada pelos vários autores cujos estudos se debruçaram sobre esta questão a realidade é que, como refere Handler “defining the family firm is the first and most obvious challenge facing family business researchers”.

Também no nosso ordenamento jurídico, parece não existir uma definição consensual de EF. Todavia, o esforço empregue na sua procura, tem revelado que a referida definição poderá variar consoante a linha de raciocínio que for adotada.

Em primeiro lugar, a definição de EF passa por estabelecer quais os aspetos que determinam a sua distinção de empresa de cariz não familiar, (cujo objetivo é sempre a obtenção de lucro, de uma determinada quota de mercado ou criar uma boa reputação) através de variadas estratégias adaptadas ao mercado em que se inserem, e cuja gestão não se revela tão dispersa, pelo simples facto de não existirem relações familiares que comprometam a direção ou mesmo a propriedade da empresa. No caso das EF, a gestão da empresa é feita de modo a preservar a propriedade e a direção nas gerações seguintes – o objetivo é reforçar o património familiar e providenciar apoio à família.

Quer isto dizer que, ao invés daquilo que observamos na generalidade das restantes empresas (ditas não familiares), as EF definem-se, em parte, pelo facto de assentarem em objetivos distintos, como a manutenção da propriedade e direção da organização no seio da família, e conseqüente sucessão da mesma, no sentido de preservar o património familiar.⁶ Existe, assim, nas EF uma dimensão quase paralela, mas igualmente importante na sua gestão, e que se prende com os laços sanguíneos, indiscutivelmente refletidos na sua organização.

⁶USMANN, Ana Maria (2004), *Empresas Familiares*, 1ª edição, Edições Sílabo, p. 17.

É, aliás, para muitos autores que adotam uma perspectiva mais restrita, a questão da sucessão que determina a distinção de uma EF em face de outras organizações afins: uma empresa é familiar após transmitir-se para a geração seguinte⁷.

Contudo, parece-nos mais razoável abordar a realidade de uma EF atendendo às diversas dimensões que a constituem, sem esquecer que, não obstante o seu caráter distintivo, que adiante melhor veremos, as EF não deixam de ser empresas, com as mesmas características legais que as ENF⁸.

Ora, neste sentido, são quatro os elementos essenciais que compõem aquilo a que hoje chamamos empresa, quer esta seja ou não familiar: (i) o elemento humano, (ii) o elemento material, (iii) a organização e (iv) a direção, sendo sobretudo neste último que encontramos aquilo que são os traços distintivos de uma EF, pela forte presença da família.

Assim, e nesta procura de uma noção que defina a EF, aliamos aqueles que são os elementos constitutivos de uma empresa em sentido literal *supra* referidos, aos fatores que complementam esta organização e fazem dela familiar, isto é, a propriedade, o controlo, a direção e o envolvimento familiar na cultura da empresa, com repercussões naturais nos valores empresariais⁹. Existe, por isso, nas EF uma manifestação quase emocional que não se encontra nas ENF.

Ainda que se trate de uma questão pouco uniformizada, considerando aquilo que são as características de uma empresa e conjugando essa realidade com os laços familiares acima referidos, podemos aceitar que uma empresa é familiar quando a sua propriedade seja essencial ou maioritariamente (ainda que não exclusivamente) detida por membros da mesma família, os quais controlam e decidem a sua gestão.

2.1.1. Importância e Estrutura

A importância das EF resulta, desde logo, pelo facto de

⁷USSMAN, Ana Maria (2004), ob. cit., p. 22.

⁸Como nos ensina ABREU, Jorge Manuel Coutinho (2019), *Curso de Direito Comercial*, vol. I, 12ª edição, Almedina, p. 210, numa perspectiva económica, a empresa enquanto “*organização de fatores produtivos (terra ou natureza, capital e trabalho), que produz bens (materiais ou corpóreos e imateriais ou serviços) destinados à troca, com vista à obtenção do lucro (excedente do preço de venda sobre o preço de custo).*”

⁹USSMAN, Ana Maria (2004), ob. cit., p.18.

... no contexto europeu (...) a Finlândia é o país com maior percentagem de empresas familiares, com cerca de 91%. Seguem-se a Espanha, com 85%, e a França, com 83%. Nos EUA, 95% das empresas resultaram de projetos de raiz familiar.¹⁰,

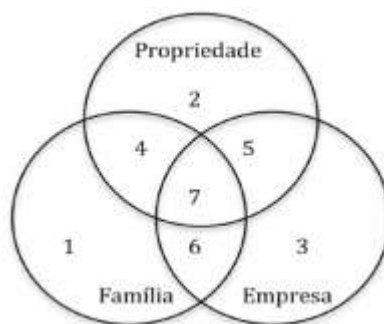
podendo as mesmas representar tanto pequenas organizações, como estruturas altamente complexas, com milhares de trabalhadores, e que atravessam continentes.

Ora, em Portugal o quadro segue um padrão idêntico e segundo resulta de previsões lançadas pela Associação Portuguesa de Empresas Familiares (“APEF”)¹¹, pelo menos 70% das empresas portuguesas, as quais se estima que contribuam para cerca de 65% do PIB nacional, têm por base uma estrutura de propriedade familiar¹²¹³.

A este propósito, o modelo dos três círculos é uma estrutura amplamente utilizada para compreender e analisar a dinâmica das EF, bem como planear de forma mais eficaz o fenómeno da sucessão na empresa.

O referido modelo foi concebido em 1978, por Renato Tagiuri e John A. Davis, professores da Harvard Business School, e descreve a interseção de três sistemas que coexistem dentro de uma EF: a família, a propriedade e o negócio. Cada um destes círculos possui dinâmicas próprias, interesses e desafios, e a interseção entre eles pode criar complexidades específicas.

Vejam os:



¹⁰ ALMEIDA, Paulo Nunes de (2012), *Sucessão empresarial programada é mais de meio caminho andado*, p.7, disponível em http://basededados.vidaeconomica.pt/users/0/39/AEP_e60ec418d0847b6c16daa47ce12011b3.pdf, consult. em jun/2024.

¹¹ APEF, informação disponível em <https://empresasfamiliares.pt/>, consult. em Ago/2024.

¹² PwC (2014), *Empresas familiares: O desafio do governance. Inquérito global sobre empresas familiares*, p. 7, disponível em pwc-familybusiness2014.pdf, consult. em jul/2024.

¹³ Em Portugal, alguns dos maiores exemplos de grandes EF são o Grupo Jerónimo Martins, o Grupo Amorim, o Grupo Sonae e o Grupo José de Mello.

Através de uma análise superficial do modelo circular acima representado, em primeiro lugar e identificada com o n.º 1, encontramos a posição da **família**, isto é, todos os membros que compõem a família, e que não são, em regra, funcionários da empresa nem possuem qualquer percentagem da sua propriedade. É um campo que representa exclusivamente os valores e tradições familiares, que, em interseção com as restantes realidades irá, naturalmente, interferir em questões de capital e gestão e organização empresarial. É também aqui que reside a base para a questão sucessória, e das gerações futuras que previsivelmente assumirão uma parte do controlo da empresa.

Além da família, e assinalada com o n.º 2, a EF constitui-se também de **propriedade**, que inclui membros externos, não familiares, nem funcionários da empresa e que diz respeito às questões de governação da empresa, nomeadamente os direitos dos sócios, os dividendos e crescimento patrimonial.

No mesmo plano que a família e a propriedade está a **empresa** propriamente dita, composta por funcionários não membros da família, os quais estão envolvidos nas operações diárias da empresa - um campo relacionado com aspetos operacionais, financeiros, estratégicos e de mercado.

Sempre que estas áreas se intersejam, surgem em cada um desses espaços coincidentes, desafios específicos, a saber:

- i) A posição 4 diz respeito a pessoas singulares simultaneamente proprietários e membros da família, mas que não colaboram enquanto funcionários da organização. Aqui encontramos questões como heranças e transmissão de participações por via sucessória, alinhamento dos interesses da família com a propriedade e manutenção do controlo dentro do núcleo familiar.
- ii) Quanto ao n.º 5, no espaço que resulta da interseção da propriedade com a empresa, encontram-se, ao inverso daquilo que acontece em i), proprietários e funcionários que trabalham na empresa, mas que não pertencem à família – está em causa o governo da empresa, bem

¹⁴TAGIURI, Renato e DAVIS, John (1996), *Bivalent attributes of the family firm*, Family Business review, Vol. 9, no. 2, pp. 199-208.

como questões de profissionalização da gestão, transparência e prestação de contas aos acionistas;

- iii) Finalmente, a área de coincidência entre família e empresa, identificada com o n.º 6 no modelo apresentado, corresponde aos membros da família que trabalham na empresa, mas não são proprietários da mesma, tratando-se aqui temas relacionados com a participação de membros da família na gestão, conflitos de interesses entre membros da família e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Por último, o núcleo central onde os três círculos convergem, e marcado com o n.º 7 do modelo dos três círculos, representa os indivíduos que têm papéis em todos os três componentes que integram o sistema: são membros da família, proprietários ou detentores de participações sociais da empresa e que nela trabalham. São estes, em rigor, quem enfrenta os desafios mais complexos, uma vez que devem procurar equilibrar e gerir as exigências e expectativas de todos os três círculos do sistema.

2.1.2. Características

Tal como anteriormente já enunciado, as EF são, antes de mais, empresas em sentido estrito. É, contudo, em alguns elementos adicionais que as mesmas marcam a sua distinção, e sem os quais caem, naturalmente, na classificação de ENF.

Ora, aqui chegados, cumpre agora estabelecer e analisar os elementos **distintivos** das EF, que as diferenciam das demais - atributos únicos que, com o tempo, geram tanto benefícios quanto desafios para todos os envolvidos na organização, incluindo os fundadores, funcionários, familiares e não familiares.¹⁵

Uma característica marcante das EF é precisamente a **multiplicidade de papéis**¹⁶ que alguns dos seus membros podem desempenhar simultaneamente. Como mencionado anteriormente, os membros integrantes da família fundadora que trabalham juntos na mesma empresa frequentemente ocupam diversas funções ao mesmo tempo. Essa condição pode consistir, por exemplo, na circunstância de um membro da família,

¹⁵ A seleção das características e a sua enumeração no presente capítulo não são taxativas, antes tratando-se de alguns traços caracterizadores num universo de muitos outros.

¹⁶TAGIURI, Renato e DAVIS, John (1996), ob. cit., p. 202.

proprietário, ser ainda gestor da empresa, fazendo surgir diferentes responsabilidades e objetivos consoante as posições ocupadas na organização.

Porém, no exemplo *supra* referido facilmente se identifica um desequilíbrio: as prioridades de manutenção da harmonia familiar, sustentabilidade financeira e eficiência operacional, nem sempre são compatíveis, quando levadas a cabo pela mesma pessoa, que, em algum momento, previsivelmente se debaterá com um conflito entre os diferentes objetivos prosseguidos¹⁷

Assim, ao passo que dentro do contexto familiar, a preocupação primordial é a harmonia e bem-estar familiares, já atuando na pele de proprietário, o foco passa a ser a rentabilidade do negócio, ao passo que, enquanto gestor, a máxima eficácia da administração é o objetivo principal.

Por outro lado, ainda que possa parecer que, em situações como a anteriormente retratada, os interesses sejam divergentes, certo é que o risco de competitividade dentro da própria estrutura societária se dilui, porquanto valores como cooperação e confiança assumem o principal papel. Contudo, mesmo neste cenário nos debatemos com um outro dilema: a ausência de uma rivalidade entre os membros pode conduzir à sua inércia, uma vez que, não sendo estimulados por um sentimento competitivo, a falta de iniciativa e dinâmica empresarial ativa podem surgir.

Ainda assim, uma vantagem adicional é que, quando os referidos papéis são exercidos em simultâneo, o poder de decisão acaba por se ir concentrando, contribuindo para um alinhamento e equilíbrio das decisões tomadas com os interesses empresariais e familiares. Este equilíbrio entre os objetivos da família, da gestão e dos proprietários, fortalece a posição da empresa, tornando-a uma potência sólida no mercado que integra.

Em todo o caso, parece-nos que a grande desvantagem desta simultaneidade no desempenho de diversos papéis é mesmo a ausência de uma estrutura hierárquica clara e o facto de, não raras vezes, familiares não envolvidos diretamente na gestão tenderem a intrometer-se na tomada de decisões, podendo gerar conflitos internos que, em geral, não apresentam soluções fáceis, pela dificuldade em atribuir responsabilidades aos intervenientes.

¹⁷Neste sentido, OLIVEIRA, Ana Perestrelo de (2017), ob. cit., p. 302 considera que se destacam como matérias suscetíveis de gerar conflitos de interesses, as da nomeação e remuneração.

Ainda, e no que ao **capital** diz respeito, as EF invariavelmente evitam envolver investidores externos ao círculo familiar, sobretudo nas fases iniciais de criação e crescimento do negócio.

Contudo, para EF que ambicionam crescer e tornar-se médias ou grandes, atrair capital externo é essencial para sustentar a expansão e a competitividade. A relutância em abrir mão da propriedade pelo risco de dispersão do capital para corpos estranhos à família leva a que a participação externa seja escassa,¹⁸. Além disso, e talvez o principal motivo de tal resistência, é que entre EF a prática é a de adoção de políticas assentes numa perspetiva de longo prazo¹⁹, com o intuito de garantir que os investimentos beneficiem as gerações futuras.

Uma outra característica comum entre as EF é a partilha de uma **identidade comum**²⁰ pela generalidade dos seus membros. As EF destacam-se pela identidade coletiva que possuem. Ora, quando membros da mesma família colaboram na gestão de uma empresa, a ideia de singularidade de cada um deles pode dissolver-se, criando uma imagem de família empresarial como uma só e única entidade, levando a que cada membro seja apenas uma fatia de uma massa empresarial homogénea.

As consequências estão, assim, à vista: na eventualidade de um membro da família atuar ativamente na empresa, apresentando condutas valorizadas e com impacto positivo e de crescimento da empresa, favorecendo assim a reputação da família e da empresa, atraindo até novos clientes, há, em contrapartida, terreno fértil para semear condutas menos orientadas pelos mesmos princípios, cultivadas pelo sentimento de desvalorização e dissipação de alguns membros dentro daquilo que é uma realidade de pouco reconhecimento individual.

Uma outra característica fundamental das EF é a partilha de uma **história comum**²¹ entre os membros. Por se tratar de parentes, os mesmos estão, em regra, conscientes das qualidades e fraquezas uns dos outros, bem como do potencial que cada um representa. Ora, se por um lado esta circunstância permite uma adequação funcional dos membros, por outro abre também uma janela para uma atmosfera de críticas nem sempre construtivas e criação de um ambiente de trabalho negativo.

¹⁸CADBURY, Sir Adrian (2000), ob. cit., pp. 16 e 17.

¹⁹CADBURY, Sir Adrian (2000), ob. cit., p. 8.

²⁰TAGIURI, Renato e DAVIS, John (1996), ob. cit., pp. 202-203.

²¹TAGIURI, Renato e DAVIS, John (1996), ob. cit., p. 203.

Além das já referidas características, é ainda essencial referir o **envolvimento pessoal** como característico das EF. Conflitos e ressentimentos pessoais, como se observa em qualquer dinâmica familiar comum, podem impactar negativamente o ambiente de trabalho. Desentendimentos entre familiares podem afetar a imparcialidade na avaliação das responsabilidades. Observamos recorrentemente a facilidade com que a gestão de diversas EF emprega membros da família sem as necessárias habilitações para o efeito, não havendo em contrapartida, quando necessário, a correspondente responsabilização em caso de falhas.

Ainda assim, é também verdade que as relações familiares geram um sentimento de comprometimento mais vincado, por se tratar de um negócio com uma certa carga emocional que pode motivar os membros da família a atingir metas pessoais e empresariais, muitas das vezes, procurando a aprovação dos demais familiares.

Além destes aspetos, cumpre igualmente lembrar que entre os membros de uma família frequentemente se desenvolve um registo de **comunicação particular**, uma espécie de código interno, que pode ser extremamente vantajoso no contexto empresarial²², tratando-se de uma forma mais discreta e eficiente de trocar informações entre familiares e muitas vezes uma melhor troca de ideias e um entendimento mais profundo, o que pode melhorar a eficácia das decisões.

No entanto, essa forma única de comunicação pode levar a um sentimento de exclusão e desinformação por parte dos colaboradores não membros da família, afetando negativamente o desempenho organizacional.

Finalmente, e não se tratando a presente análise de um elenco exaustivo de todas as características que podemos encontrar em EF, cumpre analisar, ainda neste contexto, a questão dos **objetivos familiares**, a importância das máximas estipuladas pelo fundador, bem como a evolução desses objetivos à medida que as gerações sucedem umas às outras.

Quando um fundador cria e desenvolve o seu próprio negócio, ele tende a encará-lo como uma extensão de si mesmo, dificultando a transição para as próximas gerações. Assim, há um esforço constante para preservar os valores e tradições ao longo

²²GARRIGUES, Consultoría de Empresa Familiar (2008), *Empresas Familiares de Hermanos: Claves de éxito para el trabajo en equipo*, p. 24.diz-nos que no caso de EF que se encontram na chamada segunda geração – a dos irmãos – é possível prever que esta comunicação atinja o seu nível ótimo entre os 31 e os 40 anos, momento a partir do qual começa a diminuir e atinge o seu nível mais baixo aos 51 anos.

do tempo, inculcados pelo fundador nas fases de formação e crescimento da empresa - valores pessoais que procura que sejam perpetuados pelos sucessores. Contudo, estudos indicam que o fundador tende a adotar uma perceção significativamente mais positiva da empresa do que os outros membros da família, no que diz respeito à gestão, ao planeamento da sucessão, à perspectiva de crescimento, e à eficácia dos órgãos sociais,²³ os valores conservadores do ponto de vista empresarial devem ser revistos para garantir uma continuidade da empresa.

Embora a sustentabilidade financeira seja importante para a continuidade da empresa, é relativamente aos objetivos não financeiros que as EF se destacam, nomeadamente a autonomia e o controlo sobre a empresa por parte da família, valores e princípios inerentes a uma família, como o apoio e a lealdade, o reconhecimento público do nome da família e o respeito social que procuram preservar.

Não obstante, são esses mesmos objetivos que, não raras vezes, se revelam propícios a prejudicar a saúde financeira da empresa, na medida em que contribuem para aumentar os riscos. Embora seja importante preservar a visão original do fundador como um guia para a empresa, é igualmente crucial que, ao longo do tempo, a empresa adapte os seus ideais e valores ao mercado volátil, procurando assim manter a sua competitividade.

Em suma, e recorrendo a um estudo levado a cabo por autores²⁴ que sobre esta questão já se debruçaram, as EF possuem, muitas vezes, uma vantagem competitiva sobre as ENF. Na pesquisa realizada, tendo por objeto a análise da performance financeira de EF em comparação com ENF, os autores descobriram que um nível maior de participação da família na gestão está geralmente ligado a um desempenho financeiro mais sólido.

Diz-nos o referido estudo que

(...) Davis, Schoorman e Donaldson (1997) argumentam que os membros da família actuam como administradores e, como tal, identificam-se fortemente com a empresa e encaram o desempenho da empresa como uma extensão do seu próprio bem-estar. Anderson et al. (2002) sugerem que a presença sustentada da

²³POZA, Ernesto J. *Family Governance: How Leading Families Manage the Challenges of Wealth*, (S.d.), Walker Center for Global Entrepreneurship, Thunderbird School of Global Management, Glendale, Arizona, USA, p. 5.

²⁴Ronald C. Anderson e David M. Reeb, em 2003 e Mike Burkart, Fausto Panunzi and Andrei Shleife, em 2002.

*família na empresa também cria poderosos efeitos de reputação que fornecem incentivos aos gestores familiares para melhorar o desempenho da empresa. Consequentemente, a participação ativa da família na gestão da empresa pode potencialmente conduzir a diferenciais de desempenho em relação às empresas não familiares*²⁵ (tradução nossa).

Contudo, os mesmos autores demonstram também que a liderança familiar pode resultar em desvantagens competitivas: a limitação de cargos de liderança aos membros da família pode dificultar a contratação de profissionais qualificados e experientes; e ainda o facto de os proprietários procurarem, através dos cargos que desempenham, vantagens pessoais, o que pode levar a investimentos em negócios menos lucrativos e originar conflitos.

2.1.3. Principais desafios

As EF enfrentam uma série de desafios complexos que decorrem da sua estrutura única e da íntima relação entre os membros da família e o negócio. Esses desafios são particularmente relevantes no contexto atual, onde a dinâmica empresarial está em constante mudança.

Para começar, é crucial entender que as EF enfrentam problemas distintos da generalidade das empresas, devido à interação intrínseca entre a família e o negócio, ou seja, entre a propriedade e a administração. Essa interdependência pode, por um lado, tornar complexa a tomada de decisões, mas, por outro, um maior e mais intenso envolvimento dos familiares pode gerar uma competitividade interna que, em última análise, pode beneficiar a empresa.

Em concreto, um dos principais desafios é a **gestão da sucessão**. A questão da sucessão é um desafio fulcral nas EF. O negócio começa com o fundador no controlo absoluto, momento ainda precoce para intitular a organização de EF, dado que a liderança está concentrada no fundador. À medida que os seus filhos entram na empresa, muitas vezes sem a experiência necessária para gerir o negócio, a transição para a

²⁵ANDERSON, Ronald C., e David M. Reeb, (2003), *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, The Journal of Finance, Vol. LVIII, No. 3.

geração seguinte pode ser problemática, especialmente se o fundador resiste – talvez por isso mesmo - em deixar a gestão²⁶.

Passando a liderança empresarial para a segunda geração, a empresa – agora, já familiar - torna-se uma organização de irmãos. É uma transição em regra pacífica, não havendo, de uma forma geral, conflitos quanto à partilha, ou não fosse esta segunda geração educada sob valores e princípios (também, mas não só) de gestão empresarial inculcados por um mesmo fundador.

Não é, porém, uma fase sem obstáculos²⁷: além da implementação da mudança numa estrutura já solidamente construída, e perante a qual a restante família, e os próprios colaboradores, podem oferecer resistência, a gestão de uma relação tão próxima, como é em regra a que se estabelece entre irmãos, deve merecer, no plano empresarial, a máxima atenção, dado o potencial de conflitos que a mesma carrega.

Assim,

historicamente, as relações entre pais e filhos são as que têm merecido mais atenção por parte de académicos e investigadores. Tal circunstância não deixa de ser um paradoxo, porque as relações entre irmãos, por várias razões, tendem a ser as relações mais duradouras na vida das pessoas e, como tal, têm-se revelado de grande importância para o desenvolvimento de competências básicas para a convivência humana, como a comunicação, a resolução de problemas e o trabalho em equipa²⁸ (tradução nossa).

Em seguida, chegando o momento de entrada da terceira geração no quadro empresarial, existem já necessidades acrescidas, ditadas pelo decurso do tempo, bem como pela dispersão do património, agora repartido entre primos. Trata-se de uma fase particularmente desafiante e decisiva da vida da empresa, dada a fragmentação da gestão e a inevitável introdução de gestores externos²⁹.

²⁶AEP (2011), *Livro Branco da sucessão empresarial. O desafio da sucessão empresarial em Portugal*, POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir, p. 49: *Para um fundador, imaginar-se fora da empresa significa perder a sua única fonte de realização. Mais do que isso, significa perder o espaço no qual ele exerceu, durante a vida toda, o mais pleno poder. Para atenuar esta sensação de perda, de vazio, alguns empresários identificam.*

²⁷Essencialmente nas chamadas fases de juventude e maturidade, in GARRIGUES, Consultoria de Empresa Familiar (2008), pp. 32 e 33: Essencialmente nas chamadas fases de juventude e maturidade.

²⁸GARRIGUES, Consultoria de Empresa Familiar (2008), p. 14.

²⁹Neste sentido, CADBURY, Sir Adrian (2000), ob. cit., pp. 4 e 5.

Nesta fase, a autoridade e o poder começam a ser progressivamente baseados na competência. É comum e até necessário que alguns membros externos à família assumam posições de liderança, nomeadamente cargos de direção ou de administração da empresa, exigindo, porém, que as estruturas de governação da empresa e da família evoluam.³⁰ No entanto, é um período frequentemente marcado por conflitos significativos entre os próprios membros da terceira geração (primos), o que pode colocar em risco a continuidade da empresa, motivo pelo qual é cada vez mais raro que EF sobrevivam além desta terceira geração.³¹³²

Na verdade, “As estatísticas disponíveis evidenciam isso mesmo: 50% das empresas familiares não passam para a segunda geração e apenas 20% consegue atingir a terceira geração”.³³

Assim, e para uma melhor compreensão desta evolução, considerámos três estádios:

(i) O estádio do fundador (the founder's stage): no início dispensam-se estruturas de governo complexas; o negócio é totalmente detido e gerido pelo fundador e surgem questões de governo muito limitadas por confronto com as fases seguintes. A questão mais importante será relativa ao planeamento da sucessão;

(ii) O estádio da "parceria de irmãos" (siblings partnership stage): a propriedade e a gestão já foram transferidas para os filhos do fundador e as questões de governo tornam-se mais complexas, sendo necessário manter a harmonia entre irmãos, formalizar processos negociais, estabelecer canais de comunicação eficientes entre os membros da família e assegurar os planos de sucessão para os lugares-chave na empresa;

(iii) O estádio da "confederação de primos" (the cousin confederation, cousin consortium, family dynasty): nesta fase o governo da empresa atinge a sua maior complexidade, uma vez que já há vários ramos da família envolvidos, vários afins, várias gerações, todos com diferentes ideias sobre como a empresa deve ser gerida. Entre os temas importantes a tratar contam-se: a política de emprego

³⁰SÁEZ, Manuel Pavón, *Fundamentos Teóricos sobre a Empresa Familiar*, Universitat Abat Oliba CEU, Facultat de Ciències Socials, Doctorat en Estudis Humanístics i Socials, p. 119.

³¹ SÁEZ, Manuel Pavón, ob. cit., p. 201.

³² Estima-se que, em Portugal, apenas cerca de 30% das empresas familiares sobrevivem, in AMORIM, António Rios de, *Acelerar o crescimento das empresas com um governance forte* (2002), Business Roundtable Portugal p. 12.

³³AEP (2011), ob. cit., p. 11.

*de membros da família; os direitos dos acionistas da família; as distribuições aos acionistas; a política de dividendos e o papel dos membros da família na empresa.*³⁴

Aqui chegados, podemos seguramente afirmar que, no que toca à sucessão, a continuidade da empresa depende muito de como esse processo é conduzido e de como é percebido pelos familiares e funcionários. Um planeamento cuidadoso, o contexto económico durante a transição e o próprio sucessor (com todas as suas qualidades individuais, nomeadamente uma atitude empreendedora, experiências profissionais anteriores³⁵ e formação académica³⁶) são fatores essenciais para garantir uma transição bem-sucedida e a continuidade do sucesso da empresa.

Ora, a **preservação da cultura e dos valores familiares**³⁷ ao longo das gerações pode ser difícil de conseguir. A lealdade e o comprometimento dos membros da família são valiosos, mas a dificuldade em aderir a valores e práticas passadas, de algum modo perpetuando-as, pode impedir ou dificultar a inovação e a adaptação às mudanças do mercado. À medida que as gerações se sucedem, a resistência à mudança pode intensificar-se, tornando difícil para a empresa evoluir e ajustar-se às novas realidades do mercado.

Além disso, a **falta de preparação e de experiência**³⁸ dos sucessores pode colocar em risco a continuidade e o sucesso da empresa, sendo a ineficácia da gestão uma consequência direta desta circunstância. Sucessores que não possuem a formação adequada ou experiência relevante na área de negócio em causa, podem ter dificuldades em tomar decisões informadas e estratégicas - exige-se uma profissionalização tanto da família quanto da organização.³⁹ Sem um entendimento profundo das dinâmicas empresariais e do setor específico em que a EF se insere, os sucessores podem tomar decisões prejudiciais à saúde financeira.

Além disso, a falta de experiência pode ser, ela própria, a causa da resistência às mudanças necessárias. Sucessores inexperientes podem sentir-se inseguros ao implementar novas estratégias ou tecnologias, preferindo manter o *status quo*. Essa

³⁴OLIVEIRA, Ana Perestrelo de (2018), Manual de Governo das Sociedades, Almedina, pp. 41.

³⁵AEP (2011), ob. cit., pp. 50-52.

³⁶CADBURY, Sir Adrian (2000), ob. cit., p. 13.

³⁷Apontada por muitos, como uma verdadeira vantagem competitiva face a organizações de outras naturezas, in PwC (2014), ob. cit., p 30.

³⁸CADBURY, Sir Adrian (2000), ob. cit., p. 16.

³⁹SÁEZ, Manuel Pavón (2017), ob. cit., p. 102.

realidade pode ser particularmente prejudicial à empresa, num ambiente de negócios competitivo e em constante evolução, e onde a capacidade de adaptação é crucial para o sucesso a longo prazo. A resistência à mudança pode resultar numa empresa que fica para trás em relação aos concorrentes, perdendo quota de mercado e relevância.

Assim,

*a profissionalização da empresa familiar significa antepor aos conceitos básicos da gestão personalista um modelo de decisão e de gestão baseado em critérios económicos e empresariais que não implica virar as costas à família, mas sim aliar-se a ela nos seus aspetos mais fundamentais: a motivação familiar e o controlo da propriedade*⁴⁰ (tradução nossa).

A par destes aspetos, a **confusão entre as esferas pessoal e profissional** é outro desafio significativo. Em EF, a linha entre a vida familiar e os negócios é frequentemente esbatida, o que pode levar a decisões emocionais e não totalmente racionais. Questões pessoais, como conflitos familiares ou eventos como casamentos e divórcios, podem influenciar diretamente a gestão e a estratégia da empresa. A necessidade de manter a harmonia familiar pode também limitar a capacidade de tomar decisões empresariais difíceis ou necessárias⁴¹.

Finalmente, outro importante desafio enfrentado pela generalidade das EF é a sua relutância em aceitar **investimentos externos**⁴² devido a uma série de fatores que afetam a estrutura, a cultura e o controlo dessas organizações.

Muitas famílias empresárias valorizam acima de tudo, o controlo total sobre a empresa, que lhes permite tomar decisões rápidas e baseadas nos valores familiares. A entrada de investidores externos geralmente implica uma diluição e diminuição desse domínio, uma vez que os novos investidores exigem participação nas decisões estratégicas e financeiras, cenário que pode gerar tensões, especialmente se houver divergências na visão a longo prazo da empresa.

Além disso, a introdução de investidores externos pode levar a conflitos culturais e de valores. As EF frequentemente operam com uma cultura organizacional específica, moldada ao longo de gerações e baseada nos valores e tradições da família.

⁴⁰ SÁEZ, Manuel Pavón, (2017) ob. cit., p. 107.

⁴¹ CADBURY, Sir Adrian (2000), ob. cit., p. 7.

⁴² SÁEZ, Manuel Pavón, (2017) ob. cit., p.

Investidores externos, por outro lado, podem trazer consigo uma mentalidade mais orientada para o lucro a curto prazo e práticas de gestão diferentes. Esse potencial “choque” de culturas pode resultar em conflitos internos e dificuldades na integração das novas práticas, prejudicando a coesão e a identidade da empresa.

3. O Governo da Empresa Familiar

3.1. Enquadramento teórico

A *Corporate Governance* é “o complexo das regras, instrumentos e questões respeitantes à administração e ao controlo das sociedades”.⁴³ Trata-se de um sistema normativo destinado a gerir estruturas empresariais, e que abrange, nomeadamente, direitos e responsabilidades dos diversos participantes, ou até procedimentos de tomada de decisões, “sendo que a necessidade de compatibilização das regras constantes de um sistema de *family governance* com o disposto na legislação nacional aplicável se afigura condição necessária de eficácia jurídica subjacente à implementação daquele sistema”⁴⁴.

Porém, e considerando as condições excecionais que caracterizam as próprias EF, também a sua *governance* deve considerar os eventuais conflitos que são característicos nesta espécie de estrutura.⁴⁵

Ora, tendo o presente estudo por objeto empresas que se constroem e desenvolvem sobre uma base familiar, podemos afirmar que o bom governo da própria família é condição necessária ao normal funcionamento e sucesso da empresa. Por esta razão se justifica que, e como adiante melhor se analisará, a par dos habituais órgãos de gestão sociais⁴⁶, sejam criados novos instrumentos que sirvam e regulem mais eficazmente as especificidades das EF.

A autonomia privada é um dos princípios centrais nas relações contratuais em geral, e nas societárias em particular, e que permite às partes definir os termos das suas relações jurídicas. Este instituto fundamental oferece aos sócios a liberdade de elaborar os estatutos sociais por forma a melhor servir os seus interesses negociais. No contexto específico dos negócios bilaterais, esse princípio traduz-se na liberdade contratual, que,

⁴³ABREU, Jorge Coutinho de (2010) *Corporate Governance em Portugal*, Almedina, p. 9.

⁴⁴BARROS, João Nuno e Rossana Martingo Cruz (2021), *Family Governance – Notas sobre a possibilidade de implementação de regras próprias de governação no âmbito da família*, E. Tec Yearbook – Governance & Technology, p. 237.

⁴⁵AEP (2011), ob. cit., p. 59.

⁴⁶Assembleia Geral, Conselho de Administração/Gerência e Órgãos de Fiscalização.

como sabemos, confere força jurídica às cláusulas acordadas pelas partes para regular os seus interesses.

Nos termos no art.º 405.º, n.º 1 do CC,

Dentro dos limites da lei, as partes têm a faculdade de fixar livremente o conteúdo dos contratos, celebrar contratos diferentes dos previstos neste código ou incluir nestes as cláusulas que lhes aprouver.

Neste quadro, é crucial examinar, dentro das particularidades das EF, quais os mecanismos que poderão assegurar a continuidade da empresa, tentando igualmente contrariar aquela que tem sido a tendência das EF em Portugal e que, uma vez desaparecendo o seu fundador original, não resistem à terceira geração⁴⁷.

Embora as EF desempenhem, como já se disse, um papel significativo no tecido empresarial em Portugal, a legislação portuguesa tem desconsiderado, e quase ignorado, as suas particularidades, inexistindo na nossa lei quaisquer disposições legais especificamente direcionadas a este tipo de realidades empresariais.

Ao contrário daquilo que observamos em países próximos como Espanha e Itália, o nosso ordenamento jurídico peca por defeito no que à consagração e regulação de instrumentos jurídicos direcionados às EF diz respeito⁴⁸.

Vejamos, por exemplo o caso de Itália, em que a legislação aborda de forma expressa as EF (art.º 230.º-bis do *Codice Civile* (Italiano)), tendo inclusivamente, aquando de reformas legais levadas a cabo, aumentado a flexibilidade na elaboração dos seus estatutos sociais, formalizando ainda a utilização dos PF ("*Patto de Famiglia*") – arts.º 768.º-bis a 768.º do *Codice Civile* (Italiano).⁴⁹

Também em Espanha, existe a possibilidade de estabelecer regras, formas e requisitos para a divulgação dos "*protocolos familiares*" (Real Decreto 171/2007 (Espanhol), de 9 de fevereiro, a par das várias leis avulsas que reconhecem as EF como uma categoria societária autónoma e distinta.

Assim, e regressando ao caso português, na ausência de uma regulação específica, outra solução não haverá senão a de submeter as EF às mesmas regras que regem outros

⁴⁷Conhecida como a “profecia das três gerações”, nasce do facto de apenas cerca de 4% das EF resistirem até à terceira geração.

⁴⁸No caso dos referidos países existem, nomeadamente, instrumentos de resolução de conflitos em EF.

⁴⁹VENTURA, João, (2023) “*O protocolo familiar como instrumento de governança das empresas familiares*”, *CS’Insight*, p.2.

tipos de sociedades, com as adaptações necessárias para as suas situações particulares, sendo, em concreto, necessário recorrer às regras gerais previstas no nosso CSC⁵⁰.

Ora, desde logo, a criação de uma EF obedece a um procedimento idêntico ao de qualquer outra empresa. As mesmas são constituídas, conforme o art.º 7º do CSC⁵¹, mediante a elaboração de um Contrato de Sociedade, que deve incluir os elementos essenciais descritos no art.º 1º, n.ºs 1 e 2 do CSC e ainda no art.º 9º do CSC, sob pena de nulidade do contrato, conforme preceituado pelo art.º 42º do CSC⁵².

Além disso, o contrato, que deve constar de documento escrito, com o reconhecimento das assinaturas dos signatários feita presencialmente, e posteriormente publicado em sítio da Internet de acesso público, de acordo com os arts.º 167.º do CSC e 3.º, al. a), 70.º, n.º 1, al. a) e número 2, bem como os arts.º 71.º e 72.º do Código de Registo Comercial (CRC). Deve ainda conter elementos obrigatórios específicos, que variam conforme o tipo de sociedade adotado: para as sociedades por quotas (SQ), tais elementos constam do art.º 199º do CSC, e para as sociedades anónimas (SA), veja-se o art.º 272º do mesmo código.⁵³

Ora, o referido contrato, sabemos, inclui obrigatoriamente menções como a identificação dos sócios, a denominação da sociedade, o tipo, objeto e sede da sociedade, bem como o capital social, montante de participação social e natureza da entrada de cada sócio⁵⁴ (cfr. art.º 9.º CSC). Além disso, o contrato deve detalhar os órgãos da empresa, os direitos fundamentais dos sócios e, se aplicável, as regras sobre a gestão e a eventual dissolução da sociedade.

No que toca às EF, a par destes elementos formais aplicáveis às sociedades comerciais em geral, a natureza familiar que distingue aquelas sociedades das demais, determina que a sua constituição leve ainda em consideração elementos adicionais, e

⁵⁰XAVIER, Rita Lobo, (2017), *Sucessão Familiar Na Empresa, A empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*, Universidade Católica Editora, Porto, pp.68-70.

⁵¹Nos termos do referido art.º 1, “O contrato de sociedade deve ser reduzido a escrito e as assinaturas dos seus subscritores devem ser reconhecidas presencialmente, salvo se forma mais solene for exigida para a transmissão dos bens com que os sócios entram para a sociedade, devendo, neste caso, o contrato revestir essa forma, sem prejuízo do disposto em lei especial (...).

⁵²Sobre a importância do contrato de sociedade numa SQ familiar - MARTINS, Alexandre Soveral (2016), *Direito das Sociedades em Revista – Governação das empresas familiares em Portugal. Algumas notas sobre as sociedades por quotas*, Almedina, Coimbra, pp. 13-26.

⁵³MELO, Pedro de Sá e (2016), *Empresas Familiares, o Protocolo Familiar como um Processo*. Tese de mestrado em Direito e Gestão, Lisboa, Universidade Católica Portuguesa, Escola de Lisboa, p. 16.

⁵⁴ Veja-se, a este propósito, o disposto nos arts.º 176.º, 199.º, 272.º e 466.º CSC, relativamente aos elementos que complementam os contratos consoante os diferentes tipos societários.

que se prendem essencialmente com a propriedade, o controlo, a direcção, bem como os valores inerentes a cada família empresarial.

Começando pelo primeiro passo na criação de uma empresa - a escolha do tipo social⁵⁵ - este adquire, na realidade das EF, uma importância acrescida, desde logo pelo simples facto de uma estrutura organizacional mais simples permitir que a gestão fique mais centralizada nas mãos da família ou do sócio fundador.

Além disso, devido à relação estreita entre a gestão e família proprietária, a escolha do tipo societário pode facilitar, *a priori*, uma maior economia de custos, comparativamente aos que seriam necessários numa estrutura mais complexa.

Do ponto de vista da EF, podemos afirmar que a opção pelo tipo de SQ, por se tratar de um tipo social tendencialmente mais fechado, nas quais se sujeita ao consentimento da sociedade a transmissão de participações sociais a terceiros, assegurará, em princípio, um maior controlo da gestão pelos detentores das referidas participações, as quais poderão concentrar-se maioritariamente nas mãos de membros da família.

Por outro lado, nas SA, sem limitações no que diz respeito à transmissão de participações, é bastante mais reduzida a capacidade de controlo por parte dos membros da família detentores de tais ações.⁵⁶

Ora, as EF – realidade em que os membros (sejam ou não sócios e/ou gestores) estão ligados por laços de parentesco – tendem, como vimos já, a propiciar o surgimento de conflitos, os quais resultam, na sua maioria, da confusão entre os interesses da empresa e os da família. Torna-se comum que as fronteiras entre os papéis familiares e empresariais se tornem ténues, potenciando desacordos internos.

Neste contexto, a implementação de boas práticas de *governance* empresarial, nomeadamente a prevenção e gestão de conflitos, torna-se imprescindível, sobretudo na manutenção da harmonia e equilíbrio entre os interesses familiares e empresariais, minimizando assim os desentendimentos e garantindo um funcionamento mais eficiente da organização.

⁵⁵ Consideraremos, no presente estudo, apenas os dois principais tipos sociais: SQ e SA.

⁵⁶ Note-se que, não obstante a vantagem apresentada relativamente à escolha do tipo social da SQ, sempre se diga que a mesma é uma solução arriscada do ponto de vista da liquidez, dada a resistência que pode ser oferecida aquando da transmissão de participações.

Aqui chegados, cumpre agora analisar os instrumentos de regulação que estão à disposição das EF⁵⁷. Para o efeito abordaremos três ferramentas de *governance* comumente utilizadas pelas EF: a Assembleia Familiar (“AF”), o Conselho de Família (“CF”) e o Protocolo Familiar (“PF”).

De perspectiva mais lata, além do testamento (instrumento tradicionalmente utilizado para regular a transmissão de património nas EF), os pactos familiares, de uma maneira geral, emergem como uma ferramenta crucial na definição das regras internas de governação.

Estes pactos, embora frequentemente redigidos de modo informal, podem ter força vinculativa, regulando a gestão da empresa, definindo os direitos e deveres de cada membro familiar envolvido, podendo até incluir cláusulas sobre a valorização do negócio, os procedimentos para a tomada de decisões, as condições de entrada e saída de novos membros, bem como a distribuição de lucros. A adoção de tais acordos permite às famílias empresárias mitigar potenciais conflitos internos e promover uma gestão coesa e eficiente a longo prazo. Estes instrumentos revelam-se particularmente úteis na preservação da unidade familiar e na continuidade do negócio, assegurando que os interesses da família e da empresa estão alinhados.

No contexto específico das SA familiares, os acordos de acionistas constituem um mecanismo essencial para o seu bom funcionamento: orientam aspetos críticos da governação, como as votações em assembleias gerais, a transferência de ações e a remuneração dos administradores.

A inclusão de cláusulas relativas ao exercício do direito de preferência⁵⁸ na alienação de quotas ou ações⁵⁹ é uma prática comum e visa garantir que, em caso de venda, os membros da família têm prioridade na aquisição dessas participações, garantindo que o controlo da empresa permanece familiar, e prevenindo a entrada de participantes externos que possam alterar a dinâmica e os valores da organização.

⁵⁷ É possível instituir, dentro de uma EF, instrumentos específicos que visem resolver conflitos concretos e exclusivos das estruturas desta natureza, como é o maior exemplo disso o Protocolo Familiar.

⁵⁸ Diz-nos CUNHA, Paulo Olavo, (2010), *Direito das Sociedades Comerciais*, 3ª ed., Almedina, que o direito de preferência “*deve encontrar-se clausulado no contrato de sociedade e não em simples acordo parassocial, porque neste caso não é oponível à sociedade, gerando mera responsabilidade obrigacional entre as partes do acordo*”.

⁵⁹ A este respeito, importa uma vez mais sublinhar as diferenças entre o regime de transmissão de quotas (art.º 225.º e ss. CSC) e o de transmissão de ações (art.º 328.º e ss. CSC), nomeadamente no que toca à liberdade de transmissão de ações que resulta do regime jurídico das SA, a qual não encontra correspondência na alienação de quotas.

Porém, e mais uma vez olhando em particular para o regime das SA, certo é que resulta expressamente do n.º 1 do art.º 328.º do CSC que “*O contrato de sociedade não pode excluir a transmissibilidade das acções nem limitá-la além do que a lei permitir.*”

Porém, o legislador define, na mesma disposição legal, um mecanismo que abre portas para que essa (dita) liberdade ilimitada de transmissão de ações seja, de certo modo, contornada pelo contrato de sociedade, o qual pode, tal como resulta da al. b) do n.º 2 do mesmo art.º 328.º “*Estabelecer um direito de preferência dos outros acionistas e as condições do respetivo exercício, no caso da alienação de quotas nominativas*”.

Por outro lado, a legislação fiscal desempenha igualmente um papel determinante na gestão das EF, nomeadamente no que se refere ao processo de sucessão. Em Portugal, o sistema fiscal oferece uma série de incentivos⁶⁰ e práticas que podem ser aproveitados pelas EF para gerir de forma mais eficaz os seus recursos financeiros e assegurar a perenidade do negócio, proporcionando uma redução significativa da carga tributária associada a heranças e doações⁶¹, facilitando a transmissão do património empresarial entre gerações dentro da família.

Finalmente, é imprescindível que as relações laborais dentro da EF sejam conduzidas em estrita conformidade com a regulação laboral vigente. Todas as relações laborais, sejam elas entre membros da família ou entre estes e outros colaboradores, devem naturalmente respeitar as disposições do Código do Trabalho, deste modo garantindo-se que os direitos e deveres de todos os trabalhadores são devidamente garantidos, independentemente das suas ligações familiares.

Em suma,

*“Para as empresas familiares, a boa governação faz toda a diferença. As empresas familiares com práticas de governação eficazes têm maior probabilidade de fazer planeamento estratégico e planeamento de sucessão. Em média, crescem mais depressa e vivem mais tempo.”*⁶² (tradução nossa).

3.2. Instrumentos de *Governance*

⁶⁰ AEP (2011), ob. cit., p. 71: “Como por exemplo a concessão pelo Estado de crédito fiscal para lucros reinvestidos. Os impostos sobre as heranças foram reduzidos ou eliminados, totalmente ou em certas condições (...)”.

⁶¹ Idem, p. 70.

⁶² Professor John L. Ward., *apud* CADBURY, Sir Adrian (2000), ob. cit., p. 5.

Numa EF, a estrutura governativa é composta por diversos instrumentos e órgãos sociais, alguns exclusivos das EF e cada um com atribuições específicas, que garantem, no seu todo, a gestão eficaz e a continuidade do negócio. Trata-se de ferramentas fundamentais para alinhar os interesses da família com os objetivos empresariais e assegurar a harmonia entre os membros da família e a gestão profissional da empresa.

Numa empresa com particularidades como aquelas que caracterizam as EF, é também natural que surjam conflitos que, através unicamente dos tradicionais órgãos sociais, dificilmente solucionam problemas como aqueles que nascem no seio de uma empresa familiar.

Assim, torna-se essencial a criação de órgãos de natureza e base puramente familiar que zelem para que toda a informação e tomadas de decisão cheguem, de forma igual, a todos os participantes.⁶³

Aqui chegados, cumpre abordar dois dos possíveis “órgãos sociais”⁶⁴ e o principal instrumento regulatório utilizado pelas EF que compõem o leque de opções que se encontram ao serviço do governo das EF, todos eles de natureza facultativa: a Assembleia Familiar o Conselho de Família e o Protocolo Familiar.

3.2.1. A Assembleia Familiar

A Assembleia de Família pode ser definida como sendo um fórum⁶⁵ familiar, geralmente liderado por um presidente, no qual estão presentes, em regra, todos os membros da família, incluindo os cônjuges e que tem como principal função assegurar a manutenção, o aperfeiçoamento e a atualização, ao longo do tempo, da visão, da missão e dos valores através dos quais a família se rege, definindo, designadamente, princípios e atuações que visem o fortalecimento da coesão familiar⁶⁶

⁶³OLIVEIRA, Ana Perestrelo de, (2018) ob. cit., p. 61.

⁶⁴Estes órgãos, por terem uma natureza facultativa e pelo facto de as suas decisões representarem os interesses familiares, não podem ser colocados em pé de igualdade relativamente aos restantes órgãos sociais, de natureza obrigatória, que figuram no contrato de sociedade.

⁶⁵Por “fórum”, entendemos que a Assembleia de Família é um espaço marcado por alguma informalidade, um lugar de troca de ideias e iniciativas.

⁶⁶LACERDA, Bernardo (2021), *As empresas familiares em Portugal – o conceito e a sua regulação*, Revista de Direito das Sociedades, RDS XIII, 1, p. 147.

A AF (órgão que deve estar previsto no PF⁶⁷) é composta por todos os membros da família, verificado que esteja o cumprimento de determinados requisitos. Trata-se de um órgão deliberativo abrangente, uma vez que pode incluir elementos que, desde que pertencentes à família proprietária, podem até não ser detentores de qualquer participação social.

Assim, apresenta-se como um órgão “onde toda a família pode ter voz ativa, independentemente de trabalhar na empresa ou ser seu acionista.”⁶⁸

Em primeiro lugar cumpre referir que às decisões tomadas em sede de AF, à semelhança daquilo que acontece com os restantes órgãos sociais contratualmente criados (como o CF), aplica-se o regime previsto no art.º 17.º CSC⁶⁹, destinado a regular a matéria dos acordos parassociais, dadas as semelhanças que, como veremos, aproximam aquelas e estes.

São, por isso, decisões com eficácia *inter partes*, cujo incumprimento gera não mais do que responsabilidade contratual do membro ou membros que não acataram tais ordens junto dos órgãos sociais, e, desde que se encontrem em conformidade com a lei, não podem ser impugnados nos mesmos termos em que o podem ser as deliberações sociais em geral, como adiante se demonstrará.

A Assembleia Familiar tem, em regra, como principais competências, (i) o desenvolvimento de ações e iniciativas que estabeleçam e fortaleçam relações tanto entre os membros da família como entre estes e a empresa, (ii) a promoção de programas de formação para os membros da família, garantindo que adquirem as competências necessárias para desempenhar eficazmente o papel de sócios ou acionistas (ou até membro do Conselho de Família), e (iii) a manutenção de um PF alinhado com a realidade atual tanto da família como da empresa.⁷⁰

3.2.2. O Conselho de Família

⁶⁷MARTINS, Alexandre de Soveral (2013), «*Pais filhos, primos, etc., Lda*»: *as sociedades por quotas familiares (uma introdução)*, Direito das Sociedades em Revista, Vol. 10, Almedina, p. 58, defende que estes órgãos devem integrar a organização societária, devendo, para isso, estar contemplados num Acordo Parassocial ou no PF.

⁶⁸Efconsulting (2017), *A família empresária possui uma Assembleia de Família*, disponível em <https://www.efconsulting.pt/2017/12/07/familia-empresaria-possui-assembleia-familia/>, consult. Agosto 2024.

⁶⁹BARBOSA, Catarina de Sottomayor (2020), *O Governo das Empresas Familiares*, Dissertação de Mestrado em Direito e Gestão, Lisboa, Universidade Católica Portuguesa, p. 26.

⁷⁰LACERDA, Bernardo (2021), *ob. cit.*, 1, p.147.

Nas EF, o órgão social de maior destaque e relevância é o Conselho de Família.

O CF pode ser constituído aquando da constituição da própria empresa, “porém surge frequentemente quando a EF atinge estágio (ii) Parceria entre irmãos ou o estágio (iii) Consórcio de primos” e “é composto pelos membros da família (não todos) que representam os interesses dos diferentes ramos da família”.⁷¹

Nas EF, o CF tem como objetivo principal e final o de melhorar a qualidade da gestão. As suas atribuições incluem, essencialmente, (i) zelar pela implementação e escrupuloso cumprimento do PF, (ii) representar a família e os seus interesses perante o órgão de administração ou gerência, (iii) acompanhar o processo de entrada e saída de membros da família da organização empresarial e (iv) apoiar, na medida do possível, a resolução de conflitos entre membros da família.⁷²

O CF atua como um plenário para a discussão de questões familiares que possam afetar a empresa⁷³, promovendo a comunicação e a transparência entre os familiares, e onde os mesmos são convidados a manifestar as suas opiniões.

Concretamente no que à mediação de conflitos diz respeito, sabemos que as divergências podem nascer de diferentes visões sobre a gestão do negócio, distribuição de lucros, ou a sucessão de liderança, atuando este órgão, assim, como um espaço onde essas questões podem ser discutidas de forma construtiva, facilitando a resolução de conflitos antes que eles se tornem prejudiciais ao funcionamento da empresa.

O fortalecimento dos valores e da cultura familiar é também uma responsabilidade importante do CF. Este órgão ajuda a perpetuar a missão, visão e valores que a família deseja ver refletidos na empresa, garantindo que esses princípios norteiem as decisões de negócios e a cultura organizacional, fundamental para manter a identidade e a coesão da empresa ao longo das gerações, mesmo quando a propriedade e a gestão se tornam mais complexas (ou dispersas).

Este Conselho atua, dentro da organização de uma EF, como uma ponte entre a família e a gestão do negócio, garantindo que os interesses de ambas estejam alinhados.

⁷¹Associação Business Roundtable Portugal e o Instituto Português de Corporate Governance (2023), *Guia de melhores práticas de Corporate governance*, p.55.

⁷²LACERDA, Bernardo (2021), ob. cit., pp.147 e 148.

⁷³Segundo CADBURY, Sir Adrian (2000), ob. cit p. 23., é onde “*family members can debate issues between themselves and express agreed views through their chairman*”.

Ora, embora desprovido de poderes decisórios formais como acontece na AF, o CF desempenha um papel significativo nas EF ao procurar alinhar os interesses familiares com os objetivos empresariais. No entanto, a influência do Conselho de Família pode gerar tensões quando as suas recomendações sejam desconformes com as decisões tomadas pelos órgãos de gestão, como o conselho de administração⁷⁴.

Assim, e como já disse, ainda que as decisões deste órgão sejam inoponíveis aos órgãos sociais, previstos no contrato de sociedade, é aqui que definem os objetivos pretendidos pela família para a empresa, traçando-se as metas a longo-prazo no sentido de garantir a saúde financeira da empresa e, conseqüentemente, do património familiar⁷⁵.

Em suma, o CF é um pilar fundamental na *governance* de uma EF, assegurando que a voz da família seja ouvida e respeitada dentro do negócio, contribuindo, em geral, para a sua longevidade e sucesso.

3.2.3. O Protocolo Familiar

O PF é “(...) um conjunto de normas que pretendem regular as relações entre a família e a empresa deixando claro à partida como devem funcionar “as coisas”(...)”⁷⁶, e traduz-se num acordo formal celebrado pelos membros da família.

Ainda que a existência de um PF seja, como veremos adiante, uma manifestação do princípio de liberdade contratual, e que por esse motivo goze de liberdade de forma quanto à sua celebração (cfr. art.º 219.º do CC), é defensável que o mesmo deva assumir forma escrita, uma vez que a “sua complexidade exige que haja suporte físico para que todos os seus subscritores tomem, sempre que entendam necessário, contacto com o seu conteúdo”⁷⁷

O PF é uma componente essencial para a gestão eficaz e a continuidade das EF, servindo como um guia detalhado que regula a interação entre a família e a empresa ao longo do tempo, estabelecendo uma estrutura que promove a harmonia e a

⁷⁴ Por exemplo, quando o CF recomenda a nomeação de um membro da família para uma posição de liderança na empresa, enquanto o conselho de administração, em nome do profissionalismo e da competência, prefere nomear um gestor externo, cuja experiência e qualificações são vistas como mais adequadas para o cargo em questão.

⁷⁵USSMAN, Ana Maria (2004), ob. cit., p. 103.

⁷⁶USSMAN, Ana Maria (2004), ob. cit., p. 97.

⁷⁷ MELO, Pedro de Sá e (2016), ob. cit., p. 22.

continuidade⁷⁸, definindo claramente os princípios, valores e procedimentos que regem tanto a administração da empresa quanto as relações familiares.

Assim, o PF traduz-se num conjunto de normas e diretrizes que formalizam o relacionamento entre a família proprietária e a empresa que ela administra. Segundo PAULO OLAVO CUNHA, este protocolo é a concretização de um processo negocial complexo e frequentemente prolongado, que muitas vezes exige a participação de consultores externos especializados para auxiliar na sua elaboração.

A importância deste protocolo reside na sua capacidade de criar um ambiente estruturado que permita à empresa e à família coexistirem de maneira eficaz e harmoniosa, minimizando conflitos e procurando ao máximo a sua longevidade.

Os principais objetivos do PF incluem (i) a definição das regras para a sucessão, (ii) a regulamentação da entrada e saída de membros da família na empresa, e (iii) a criação de mecanismos para a resolução de disputa.

Como defende Paulo Olavo Cunha:

*este instrumento permite evitar a natural dispersão dos ativos que integram as empresas familiares (incluindo, naturalmente, aquelas que têm já substrato societário) ou a sua venda precipitada, contribuindo, pela formação ou reforço de um núcleo coeso, para a conservação da unidade da empresa e da família e do centro de decisão no seio desta*⁷⁹

Ora, como já anteriormente apontado, ao contrário de outros ordenamentos jurídicos⁸⁰, em Portugal não encontramos ainda uma solução que, de modo expresse, preveja a figura do PF, atribuindo-lhe força legal.

Assim, sem um quadro legal específico que o regule de forma autónoma, o PF resulta naturalmente da liberdade contratual que, como já referido em momento prévio, encontra consagração no art.º 405.º do CC, tratando-se assim de um contrato atípico celebrado no âmbito da autonomia privada.⁸¹

Porém, é também certo que o PF serve, por vezes, interesses de natureza obrigacional para aqueles a quem vincula, aproximando-se já mais da categoria de

⁷⁸AEP (2011), ob. cit., p. 59.

⁷⁹CUNHA, Paulo Olavo, (2018), ob., cit., p. 160.

⁸⁰A este propósito, p.28 do presente trabalho.

⁸¹VENTURA, João, (2023), ob., cit., p.4.

acordo parassocial, ou mesmo do próprio contrato de sociedade. Aliás, a “convivência” entre estes instrumentos pode não ser pacífica, como mais adiante estudaremos.

Assim, levantam-se as dúvidas acerca da natureza jurídica do PF: será este um acordo de cavalheiros?⁸² Será antes um acordo parassocial? A questão será respondida em capítulo próprio.

O PF inclui tipicamente várias “áreas”, não obedecendo, porém, a nenhuma estrutura pré-determinada ou um modelo estanque. Cada uma dessas partes é crucial para garantir que os interesses e os objetivos, tanto familiares como empresariais, estejam devidamente regulados.

Antes de analisar as principais áreas que comumente encontramos reguladas nos PF, importa adiantar que este documento inclui, em regra, uma cláusula que confere aos membros da família a faculdade de sugerir, periodicamente, modificações ao próprio documento, ainda que sujeitas à aprovação pelo CF.⁸³

Assim, e sabendo-se que cada EF é uma realidade única, tanto quanto às relações familiares, como no que respeita aos objetivos negociais, podemos apontar algumas matérias que, de modo algo transversal, se encontram frequentemente reguladas neste documento.

Em primeiro lugar, é frequente que o PF comece por expressar aqueles que são os princípios ou valores familiares e a finalidade ou missão a que se propõe. Este plano deve articular claramente a visão compartilhada para o futuro da empresa, assegurando que todos os membros da família estejam alinhados com os objetivos estratégicos e os valores que sustentam a organização.⁸⁴

Seguidamente, e considerando a importância de aplicação prática deste instrumento regulatório, o PF deve prever um aspeto central: a estrutura de governação e organização. Aqui, detalha-se a criação de conselhos e cargos de liderança,

⁸² GOMES, Júlio Manuel Vieira, SOUSA, António Frada de (2002), *Acordos de Honra, Prestações de Cortesia e Contratos*, in Estudos dedicados ao Prof. Doutor Mário Júlio de Almeida Costa, Universidade Católica Editora, p. 872 e 873.

⁸³ SALAZAR, Guillermo (2022), *O segredo de um bom Protocolo Familiar*, disponível em <https://www.efconsulting.pt/2022/04/28/o-segredo-de-um-bom-protocolo-familiar/>, consult. em Ago/2024.

⁸⁴ Como nos diz BARROS, João Nuno, (2020), *O protocolo familiar enquanto corolário da autonomia da vontade na vida empresarial da família*, in Jornadas Internacionais de Igualdade e Responsabilidade nas Relações Familiares, Escola de Direito da Universidade do Minho, Centro de Investigação em Justiça e Governança, p. 193, é nesta área que vem especificado, por vezes, o modo de resolução de conflitos entre familiares, eventuais alianças estratégicas com outros grupos empresariais.

estabelecendo claramente os papéis e responsabilidades de cada membro da organização, políticas remuneratórias para os altos quadros da empresa e titulares dos cargos de administração.⁸⁵ A definição precisa dessas funções é fundamental para evitar sobreposições e conflitos de interesse, permitindo uma gestão eficiente e uma tomada de decisão transparente. Uma estrutura governativa da empresa bem delineada contribui para a eficiência operacional e a resolução eficaz de questões administrativas e estratégicas.

Em terceiro lugar, o tema da sucessão é igualmente fundamental, visto que trata da continuidade da empresa ao longo das gerações. Este capítulo do protocolo deve especificar o processo de transição da liderança e da propriedade da empresa. Um plano de sucessão bem articulado é vital para a preservação do legado familiar e para a continuidade do negócio. Deve descrever quem será o sucessor, como será realizada a transição e quais serão os critérios para a seleção do novo líder.

Em seguida, e em quarto lugar, surge um aspeto que frequentemente constitui uma fonte de conflitos familiares, que é a política traçada pelo PF relativa à entrada e saída de membros da família. O protocolo deve estabelecer as condições para que os familiares possam ingressar ou deixar a empresa – questão crucial para garantir que a integração e a saída de membros da família sejam feitas de maneira justa e transparente, e obedecendo a critérios pré-definidos.

A resolução de conflitos é outro ponto essencial, pois é aí que o PF deve definir os mecanismos para lidar com disputas internas. Um processo estruturado e imparcial para dar resposta a eventuais desacordos é fundamental para evitar que conflitos resolvidos de forma deficiente prejudiquem a operação da empresa e as relações familiares⁸⁶

Em síntese, o PF não se limita a ser um documento regulatório, tratando-se de um verdadeiro guia de atuação, que inclui regras e diretrizes que traduzem a defesa dos interesses familiares e negociais, de forma harmonizada. Uma abordagem metódica na criação e aplicação deste protocolo é vital para a estabilidade e o sucesso a longo prazo da EF.

⁸⁵ BARROS, João Nuno, (2020), ob. cit., p. 194.

⁸⁶ O PF contempla ainda, em regra, uma área dedicada aos aspetos financeiros, definindo diretrizes para a gestão financeira da empresa, abordando a distribuição de lucros e a administração dos ativos, celebração de eventuais contratos de opção e futuros, contratos de compra e venda de bens a filhos, entre outros.

3.2.3.1. O processo de formação do Protocolo Familiar

A elaboração do PF⁸⁷ é um processo que envolve várias etapas⁸⁸ e visa estabelecer regras claras para a gestão e o governo da empresa, requerendo a participação ativa e o envolvimento de todos os membros da família.

John A. Davis sugere que a primeira fase é a da consciencialização⁸⁹, na qual a família discute e alinha as expectativas. Nesta fase preparatória, o objetivo é reunir os familiares e sensibilizá-los para o facto de o protocolo poder influenciar positivamente a sustentabilidade e a gestão da empresa - fundamental para que todos reconheçam o PF como um documento vinculativo, garantindo um compromisso coletivo para com o seu conteúdo. É aqui que se constrói uma base sólida de entendimento e cooperação entre os membros da família.

Em seguida, na segunda fase, é feita a recolha de dados⁹⁰, que inclui a avaliação da situação financeira e operacional da empresa, e a partir dos quais o protocolo é redigido. É um momento muito importante que fornece uma visão clara da situação financeira da empresa e ajuda a identificar áreas que necessitem de atenção especial.

Já na posse de todos dados financeiros e operacionais, segue-se uma terceira fase, que é a da redação do próprio protocolo. É um processo colaborativo que envolve discussões detalhadas e negociações entre os membros da família, com o objetivo de criar um conjunto de normas que reflita os valores e objetivos, tanto da família como da empresa.

Este documento deve ser claro e detalhado, abordando todas as questões importantes e definindo os procedimentos a serem seguidos em diversas situações. A redação deve ser feita com extremo cuidado para garantir que o protocolo seja justo, equilibrado, compreensível e aplicável a todos os membros da família.

⁸⁷ CUNHA, Paulo Olavo, (2016), *Direito Empresarial para economistas e gestores*, 2ª ed., Almedina, pp. 156-157 “A materialização de um processo negocial longo que, por vezes, requer a intervenção de assessores técnicos e especializados, para além dos membros da família”.

⁸⁸ Note-se que estas etapas não são estanques, pelo que a opção pela divisão do processo em quatro fases, no presente trabalho, não invalida a existência de outras.

⁸⁹ No sentido em “que pressupõe uma ponderação e articulação constante entre todos, e cada um, dos seus subscritores” in LACERDA, Bernardo (2021), ob. cit., p. 149.

⁹⁰ Nomeadamente informações sobre os ativos e passivos da empresa, bem como sobre o desempenho financeiro e as necessidades futuras.

Durante o processo de elaboração surge, na maioria dos casos, a necessidade de contratação de advogados e consultores⁹¹ externos especializados para fornecer uma perspectiva técnica e especializada, e garantindo assim que o protocolo é elaborado de acordo com as melhores práticas e em conformidade com as regulamentações legais.

Finalmente, numa quarta e última fase, o PF é aprovado e implementado. Este momento é marcado pela difusão do documento entre todos os membros da família e realização de reuniões para discutir e esclarecer quaisquer dúvidas.

O processo de elaboração de um PF é, portanto, um esforço contínuo que exige envolvimento ativo e comprometido de todos os membros da família. Através de uma abordagem estruturada e colaborativa, é possível estabelecer um conjunto de normas que ajude a garantir a continuidade e o sucesso da empresa familiar, promovendo a harmonia e a eficácia na gestão ao longo das gerações.

3.2.3.2. O PF e outros instrumentos de regulação

No quadro jurídico português, a regulação das EF reveste uma grande complexidade, englobando como até então pudemos observar, uma vasta gama de instrumentos legais e normativos. O principal objetivo destes mecanismos é assegurar a continuidade das atividades empresariais, promover uma integração harmoniosa das relações familiares e garantir a eficácia na administração da empresa.

O panorama empresarial moderno tem vindo a evidenciar novas exigências, particularmente no que se refere à transparência no cumprimento das normas legais e regulatórias.⁹² Em termos concretos, é imperativo que as empresas demonstrem a sua conformidade relativamente aos mecanismos regulatórios que as orientam, ou que, em alternativa, apresentem adequadas justificações para quaisquer desvios, ou até desconformidades por com essas regras.

Este conceito é frequentemente designado por "*comply or explain*", um princípio que impõe às empresas a obrigação de optar entre aderir e cumprir

⁹¹ ARAÚJO, Beatriz Barbosa Cruz Soares (2022), *As Sociedades Familiares, algumas problemáticas sobre o seu governo e sucessão*, Tese de mestrado em Direito Empresarial. Coimbra, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, p. 47.

⁹²Em Portugal, o Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de *Corporate Governance* contempla, nos seus princípios gerais, que “o Código é de adesão voluntária e a sua observância assenta na regra *comply or explain*”.

rigorosamente as regras e as boas práticas⁹³ em matéria de *corporate governance*, ou fornecer uma explicação bastante e convincente para a sua eventual desconformidade.

No primeiro caso, a conformidade com os referidos instrumentos regulatórios é relativamente direta, exigindo que a empresa se submeta às regras estabelecidas. Contudo, a sua alternativa – de justificar a não observância estrita das normas – ilustra a realidade de que a governação societária não deve seguir um modelo uniformemente rígido. Em vez disso, deve basear-se, sim, numa estrutura normativa comum, com espaço para ajustes e exceções, de acordo com os objetivos específicos de cada empresa, particularmente no caso das EF, cujas características são bastante distintas.

Contudo, é essencial reconhecer que a flexibilidade proporcionada por esse princípio pode, em alguns casos, constituir terreno fértil para abusos, especialmente se usado de maneira fraudulenta para contornar exigências regulamentares.

Nesse contexto, é fundamental destacar que o PF, apesar de ser uma ferramenta de grande valor para a gestão da EF, é um instrumento de regulação que, não esqueçamos, carece de consagração formal no ordenamento jurídico português. Trata-se de um acordo celebrado numa base de boa-fé entre os membros da família, sem um reconhecimento legal expresso.

Porém, não parece razoável que um instrumento regulatório como o PF fique desprovido de qualquer proteção legal. Neste sentido, concordamos com a perspetiva defendida por JOÃO NUNO BARROS, que refere que o PF apresenta

*largas semelhanças com os denominados acordos parassociais, tal como previstos no artigo 17.º do Código das Sociedades Comerciais, que estipula o seguinte no seu número 1: “Os acordos parassociais celebrados entre todos ou entre alguns sócios pelos quais estes, nessa qualidade, se obriguem a uma conduta não proibida por lei têm efeitos entre os intervenientes, mas com base neles não podem ser impugnados actos da sociedade ou dos sócios para com a sociedade.”*⁹⁴

⁹³Note-se que este conjunto normativo, porém, encontra-se num plano bastante distinto do legal, procurando induzir nas sociedades, práticas tidas como de bom governo e assim reconhecidas no plano nacional e internacional. in XAVIER, Rita Lobo e Emília Rita Ferreira (2018), *O sistema de Family Governance como parte integrante do bom governo da empresa familiar*, Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas, p. 150 e 151.

⁹⁴BARROS, João Nuno (2020), ob. cit., p. 190 e 191.

Ora, resulta claro do referido preceito que a nossa lei atribui eficácia meramente obrigacional a este tipo de acordo, o qual produz efeitos unicamente entre as partes, “não podendo ser invocados para impugnar atos da sociedade ou dos sócios para com a sociedade”.⁹⁵

Por outro lado, há também autores⁹⁶ que defendem que o PF é apenas e só um acordo de cavalheiros⁹⁷.

Qualquer que seja a posição adotada, nunca o PF deve ser considerado como um instrumento de governação societário juridicamente irrelevante, tão só pelo facto de, ao materializar o processo de consciencialização (anteriormente estudado) num comportamento declarativo dos familiares que a ele aderem, cai no domínio da liberdade contratual, corolário do nosso ordenamento jurídico expressamente contemplado no art.º 405.º do CC⁹⁸ – aqui reside a sua validade jurídica.

Concordamos, assim, com JOÃO NUNO BARROS⁹⁹, que refere que

(...) em face da não consagração legal, no ordenamento jurídico nacional, da figura do protocolo familiar, a mesma existirá, e será válida, ao abrigo do princípio da liberdade contratual tal como previsto no artigo 405.º do Código Civil. Por seu turno, atenta a estrutura, conteúdo, natureza, função, objetivos e eficácia semelhantes aos acordos parassociais previstos no artigo 17.º do Código das Sociedades Comerciais, sempre será possível defender que a figura do protocolo familiar encontra semelhanças indesmentíveis em relação aos negócios jurídicos previstos no mencionado preceito legal”

Em suma, os vários mecanismos de governação nas EF são indispensáveis para assegurar a sua estabilidade e continuidade, mas também têm o potencial para gerar conflitos se não forem cuidadosamente alinhados e geridos.

É o que trataremos a seguir.

⁹⁵ ECIJA, Antas da Cunha (2016), *Acordo Parassocial, para quê?*, in newsletter, disponível em <https://adcecija.pt/1672/>, consult.Set/2024.

⁹⁶ USSMAN, Ana Maria (2004), ob. cit., p. 100.

⁹⁷ Também conhecido como “Gentleman’s Agreement”, é um acordo de boas intenções, que não é legalmente vinculativo mas que pode ser utilizado no contexto empresarial no sentido de regular relações entre família e empresa.

⁹⁸ PINTO, Carlos Alberto da Mota, *Teoria Geral do Direito Civil*, Coimbra Editora, 4ª edição, p. 414, apud LACERDA, Bernardo (2021), *op. Cit.*, p. 149.

⁹⁹ BARROS, João Nuno, (2020), ob. cit., p. 191.

4. Eventuais Conflitos entre instrumentos de governação

Ao elaborar o PF, é essencial assegurar que este esteja em sintonia com os documentos que regem a gestão e estrutura da EF, como o contrato de sociedade e eventuais acordos parassociais celebrados¹⁰⁰. Assim, a harmonização destes instrumentos deve ser cuidadosamente planeada para evitar conflitos e garantir que a gestão da empresa funcione de maneira coesa e eficiente.

Os conflitos que emergem entre os diversos instrumentos de governação nas EF são, de certa forma, inevitáveis tendo em conta a complexidade e interdependência das relações que caracterizam este tipo de organizações. No entanto, a gestão eficaz desses conflitos é não só possível, como essencial para a estabilidade da empresa, e requer uma abordagem estratégica e proativa, que considere tanto os aspetos jurídicos como as dinâmicas familiares e empresariais

Um planeamento cuidadoso é fundamental para antecipar e prevenir potenciais fontes de conflito, o que implica uma análise detalhada das possíveis interações entre os diferentes instrumentos de governação e a implementação de mecanismos de coordenação que assegurem que esses instrumentos operam de forma complementar e não contraditória.

Para uma melhor compreensão da questão da relação e da convivência harmoniosa entre os diferentes instrumentos regulatórios de uma EF, vejamos o seguinte quadro:

Contrato de Sociedade	Acordo Parassocial	Protocolo Familiar
Eficaz perante signatários e terceiros (<i>erga omnes</i>)	Eficaz apenas entre signatários (<i>inter partes</i>)	
Natureza pública	Natureza confidencial	
Celebrado apenas por sócios	Celebrado por sócios* (não se excluindo a possibilidade de intervenção de não sócios)	Celebrado por sócios e não sócios* (ex: outros membros da família)

* Apesar de discutível, não será ainda de excluir a possibilidade de a própria sociedade ser signatária.

¹⁰⁰Note-se, ainda, que “a implementação de potenciais sistemas de family governance terá sempre de se harmonizar com, e nunca violar, o disposto no Código Civil em matéria de disciplina dos poderes de disposição de bens integrantes do património conjugal, assim como de responsabilização por dívidas contraídas por um dos cônjuges” in BARROS, João Nuno e Rossana Martingo Cruz, *op. Cit.*, p. 239.

Tabela comparativa entre os diferentes instrumentos jurídicos¹⁰¹

Em primeiro lugar, importa esclarecer que “o Protocolo Familiar não se sobrepõe aos Estatutos, nem aos Acordos Parassociais, abordando, aliás, temas diversos.”¹⁰²

Os estatutos sociais, como documento de caráter público, estabelecem a base legal e institucional sobre a qual a empresa se organiza, definindo a estrutura corporativa, as competências dos órgãos sociais e as normas que regem a sua operação. Por outro lado, os acordos parassociais são instrumentos contratuais privados celebrados entre sócios, que permitem a introdução de regras complementares ou específicas, muitas vezes não contempladas nos estatutos. A natureza privada e suplementar dos acordos parassociais pode, no entanto, conduzir a conflitos, sobretudo quando estes incluem cláusulas que divergem das disposições estatutárias.

Um exemplo típico deste tipo de conflito ocorre quando, numa SQ, um acordo parassocial exige o consentimento unânime dos sócios para a transferência de participações entre algum ou alguns deles, ao mesmo tempo que os estatutos sociais prevêm que tal transferência se realize validamente com uma maioria simples.

Ora, no caso, a contradição apresentada pode gerar dúvidas quanto à aplicabilidade das regras e à sua prevalência, o que, por sua vez, pode desencadear litígios entre os sócios. Tais disputas, se não forem resolvidas de forma eficiente, podem comprometer a estabilidade da empresa, além de despertar uma certa insegurança jurídica quanto aos acordos parassociais face aos estatutos.

Porém, dúvidas não restarão quanto à questão de que “o que vale perante a lei são os estatutos da sociedade e a lei geral das sociedades comerciais e se alguém se opuser a alguma norma do protocolo, ainda que emanada do conselho de família, esta só vale se valer perante a lei geral.”¹⁰³

A este propósito, como bem nos ensina ENGRÁCIA ANTUNES

(...) eficácia relativa dos acordos parassociais: ao passo que o contrato social é a “magna carta” ou “lei fundamental” da sociedade, possuindo uma eficácia absoluta ou “erga omnes” e sendo oponível a todos os sócios, outorgantes ou não, atuais ou futuros, bem assim como à própria sociedade ou a terceiros, os

¹⁰¹VENTURA, João, (2023), ob. cit., p.6.

¹⁰²LACERDA, Bernardo (2021), ob. cit., p. 149.

¹⁰³USSMAN, Ana Maria (2004), ob. cit., p. 100.

contratos parassociais possuem uma eficácia meramente relativa ou “inter partes”, que apenas vinculam os sócios que os outorgaram e que, por via de regra, não interferem, regulam ou são oponíveis diretamente à sociedade, aos demais sócios ou a terceiros (cf. art. 406.º, n.º 2 do Código Civil e art. 17.º, n.º 1 do CSC)¹⁰⁴

Em todo o caso, “*Em rigor, os protocolos familiares incluirão, maioritariamente, cláusulas de natureza parassocial*”¹⁰⁵.

Note-se ainda que o próprio planeamento sucessório pode conflitar com os restantes instrumentos de governo societário. É o caso dos testamentos, utilizados para assegurar a continuidade da empresa após o falecimento dos seus fundadores ou de membros-chave da família, procurando uma transição suave da liderança e da propriedade, minimizando o risco de disputas e de fragmentação da gestão.

No entanto, conflitos podem surgir quando as disposições do planeamento sucessório não se encontram em harmonia, nomeadamente, com acordos parassociais já existentes, ou com o próprio PF.

Novamente a título exemplificativo, imagine-se um cenário de uma SA em que, por testamento, o fundador da empresa pretende legar as suas participações a vários herdeiros, ao mesmo tempo que o acordo parassocial previamente celebrado estipula que a transferência de ações só pode ser efetuada com o consentimento da sociedade (cfr. art.º 328.º, n.º 2, al. a CSC). Esta discrepância pode desencadear litígios prolongados entre os herdeiros e os sócios sobreviventes.

Em situações como a que acaba de se colocar, deverão prevalecer as disposições constantes do testamento no que respeita à transmissão sucessória do património do autor da disposição testamentária.

Isto sucede uma vez que o testamento, enquanto ato jurídico de última vontade, rege a transmissão do património do *de cuius* de acordo com as normas do Direito das Sucessões. No entanto, uma vez que os herdeiros aceitem as participações sociais transmitidas, poderão eventualmente ficar sujeitos às regras estabelecidas no acordo parassocial, nomeadamente no que concerne ao direito de preferência ou a eventuais restrições impostas à alienação de quotas ou ações. Essas cláusulas, enquanto

¹⁰⁴ ANTUNES, José Engrácia, *Os Estatutos Sociais: Noção, Elementos e Regime Jurídico*, p. 271.

¹⁰⁵ MARTINS, ALEXANDRE DE SOVERAL (2013) ob. cit., p. 70.

obrigações contratuais que vinculam os sócios, podem aplicar-se aos herdeiros na medida em que estes passam a integrar a sociedade como titulares das participações sociais, vinculados às mesmas obrigações que o seu titular original.

Assim, embora os diferentes mecanismos de governação sejam essenciais para o bom funcionamento e a estabilidade das EF, a sua coexistência pode gerar conflitos, que, não sendo eficazmente geridos, podem, no limite, ameaçar a sua continuidade e sucesso a longo prazo, pelo que a sua harmonização é da máxima relevância.

4.1. Possíveis soluções para prevenir ou minimizar estes conflitos

A resolução de conflitos que possam surgir entre diferentes instrumentos de governação nas EF requer uma abordagem cuidada e integrada, que equacione as especificidades e complexidade inerentes a este tipo de organizações.

Uma das principais estratégias consiste na harmonização e revisão regular dos próprios documentos de governação, nomeadamente dos estatutos da sociedade e dos acordos parassociais, à luz das necessidades evolutivas da empresa e das expectativas da família. Esta abordagem consiste em assegurar que todos os instrumentos, nomeadamente os estatutos sociais, os acordos parassociais, os PF e os planos de sucessão, estejam devidamente alinhados e funcionem segundo uma dinâmica de complementaridade. Para alcançar essa coerência, é essencial proceder a revisões periódicas e a atualizações coordenadas desses documentos.

Este processo de harmonização não só previne a ocorrência de conflitos decorrentes de normas contraditórias, como também garante que as diferentes partes interessadas têm uma visão clara e unificada das regras que regem a empresa.

A comunicação aberta e transparente é outro pilar essencial na gestão dos conflitos entre os instrumentos de governação. A existência de canais de comunicação eficazes permite que as preocupações e expectativas dos membros da família e dos gestores sejam expressas e abordadas de forma construtiva, evitando que pequenos desacordos se transformem em conflitos maiores. Esta comunicação deve ser contínua e estruturada, promovendo um ambiente de confiança mútua e colaboração, o que é particularmente importante em contextos onde as relações familiares facilmente se misturam com as responsabilidades empresariais.

Outra forma corrente de solucionar este tipo de conflitos consiste no recurso à mediação e arbitragem – métodos relativamente consensuais e alternativos de resolução de conflitos e litígios, que se caracterizam por serem mais rápidas e menos dispendiosas do que os processos judiciais tradicionais.

Ao recorrer a mediadores ou árbitros externos (os quais devem ser pessoas independentes e isentas, e com determinadas características pessoais e formação profissional comprovada nas áreas do direito, da gestão, da terapia familiar, da psicologia, entre outras¹⁰⁶), as EF podem resolver disputas através de uma via mais eficiente, preservando, ao mesmo tempo, as relações entre os membros da família e a integridade da empresa.

Se por um lado a mediação permite que as partes envolvidas mantenham um maior controlo sobre o desfecho da questão, mantendo uma certa privacidade dentro daquele que é o núcleo familiar, já a arbitragem oferece uma solução definitiva por meio de uma decisão vinculativa.

O recurso à arbitragem decorre, em regra, da inclusão de cláusulas de arbitragem no contrato da sociedade, ou mesmo num acordo parassocial, sendo que, no caso deste último, dada a sua eficácia relativa, poderá a cláusula de arbitragem perder o efeito no caso de o contrato da sociedade oferecer uma solução que passe pela via judicial.

A opção pela resolução de conflitos através de recurso à arbitragem exige, desde logo, que as partes concordem em submeter certas questões a este instituto, desde que observem os requisitos estabelecidos nos arts.º 1.º e 2.º da Lei n.º 63/2011, de 14 de Dezembro (“Lei da Arbitragem Voluntária”, ou “LAV”), sob pena de nulidade da convenção, conforme indicado no art.º 3.º da LAV.

Por outro lado ainda, a gestão especializada¹⁰⁷ desempenha um papel fundamental na prevenção e resolução de conflitos. A contratação de consultores com *expertise* tanto em questões legais quanto em gestão empresarial é crucial para assegurar que os instrumentos de governação estão não só em conformidade com a legislação vigente, mas também alinhados com os interesses e objetivos estratégicos da família e da empresa. Estes consultores podem auxiliar na redação, revisão e atualização dos

¹⁰⁶ USSMAN, Ana Maria (2004), ob. cit., p. 103.

¹⁰⁷ CADBURY, Sir Adrian (2000), ob. cit., p. 16.

documentos de governação, proporcionando uma base sólida para a operação da empresa e prevenindo potenciais conflitos.

A formação e desenvolvimento contínuos dos membros da família e dos gestores é outra estratégia vital para assegurar uma governação eficaz e minimizar potenciais conflitos, sendo fundamental para que todos compreendam claramente as suas funções e responsabilidades dentro da estrutura da empresa. A formação em boas práticas de *governance* não só melhora a competência e a eficácia dos gestores, mas também promove um ambiente em que as decisões são tomadas com base em conhecimento sólido e uma visão estratégica partilhada.

Por fim, a manutenção de canais de comunicação abertos e transparentes entre todos os membros da família e os gestores é indispensável para a prevenção de conflitos e para a promoção de um ambiente de confiança e colaboração. A comunicação eficaz é a base de qualquer gestão eficiente, pois permite que todas as partes estejam devidamente informadas, que as expectativas sejam geridas de forma realista e que as questões possam ser discutidas e resolvidas antes de se transformarem em problemas reais.

Em suma, estas estratégias, quando aplicadas de forma coordenada e consciente, contribuem para a criação de uma governação sólida, capaz de garantir a estabilidade, a continuidade e o sucesso da EF a longo prazo.

5. Conclusão

As EF têm assumido um papel de crescente relevância na economia mundial, representando cerca de 90% das empresas do mundo. Esse domínio e importância refletem-se igualmente no panorama nacional, contribuindo consideravelmente para o crescimento do PIB português.

A doutrina tem vindo a pronunciar-se cada vez mais sobre esta matéria, embora ainda não se tenha alcançado uma definição uniforme e consensual de EF. O que distingue estas empresas das restantes são as suas características singulares, nomeadamente o seu carácter familiar, refletido tanto na tradição e valores familiares, como na reputação que possuem e no esforço de investimento a longo prazo, sempre numa perspetiva de continuidade.

Na verdade, a harmonização entre os componentes família, empresa e propriedade, exige que a família envolvida na empresa, e em particular o seu fundador, tenha uma abordagem cuidada, procurando integrar na gestão da empresa as melhores práticas de *governance*, sobretudo no que ao planeamento sucessório diz respeito.

As EF requerem uma organização que consiga lidar com os desafios específicos que emergem dentro das suas estruturas, e nesse sentido apontámos os grandes obstáculos que hoje surgem na realidade de uma EF.

Sabendo que apenas cerca de 30% das EF se mantêm familiares quando a segunda geração assume a gestão, e que esta percentagem diminui com o passar das gerações, torna-se evidente que a ausência de mecanismos que atenuem as fragilidades típicas das EF deve ser combatida.

Com base nas disposições do CSC, a criação de órgãos familiares, como a AF e o CF, facilita o diálogo entre os membros da família, permitindo que problemas sejam prevenidos e eficazmente solucionados, contribuindo assim para a continuidade do negócio.

Além destes, o PF emerge como o principal instrumento para assegurar a coesão da EF. Na verdade, é no PF que se definem as funções e o âmbito de atuação dos órgãos

familiares que, ao contrário do que sucede com os tradicionais órgãos sociais, não encontra no CSC qualquer previsão legal. O PF deve ser encarado como um verdadeiro código de atuação, cujas regras por si instituídas servem para regular, essencialmente, as relações entre a família e a empresa.

Porém, ainda que o PF e os restantes órgãos familiares assumam no *governance* de uma EF um papel fundamental, nunca poderão as suas regras e decisões contrariar os Estatutos Sociais, ao qual nunca se poderão sobrepor, dado o seu carácter vinculativo.

Tendo em conta o papel e relevância que as EF possuem no tecido empresarial português, e não existindo qualquer solução legal para empresas desta natureza, impõe-se uma maior preocupação do legislador quanto a questões relacionadas com a sua regulação, e que contribuam para a sua sobrevivência e continuidade por várias gerações, no mesmo sentido em que o fazem outros ordenamentos jurídicos europeus.

A implementação, na generalidade das EF, dos mecanismos analisados no presente estudo, não só mitigaria as desvantagens inerentes às EF, como também potenciará as suas vantagens distintivas, e, mesmo não assegurando *ad aeternum* a permanência da empresa no seio familiar, a sua eficaz implementação, diminuiria, indiscutivelmente, a probabilidade de ceder à profecia das três gerações.

Uma nota final para sublinhar que alguns temas relevantes não foram explorados com a profundidade desejada, de forma a permitir uma abordagem menos dispersa e dentro do âmbito proposto.

6. Bibliografia

ABREU, Jorge Coutinho de (2010) *Corporate Governance em Portugal*, Almedina;

ABREU, Jorge Manuel Coutinho (2019), *Curso de Direito Comercial*, vol. I, 12a edição, Almedina;

AEP (2011), *Livro Branco da sucessão empresarial. O desafio da sucessão empresarial em Portugal*, POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir;

AMORIM, António Rios de, *Acelerar o crescimento das empresas com um governance forte* (2002), Business Roundtable Portugal;

ANDERSON, Ronald C., e David M. Reeb, (2003), *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, *The Journal of Finance*, Vol. LVIII, No. 3;

ANTUNES, José Engrácia, *Os Estatutos Sociais: Noção, Elementos e Regime Jurídico*;; APEF, informação disponível em <https://empresasfamiliares.pt/>, consult. em Ago/2024;

ARAÚJO, Beatriz Barbosa Cruz Soares (2022), - *As Sociedades Familiares, algumas problemáticas sobre o seu governo e sucessão*, Tese de mestrado em Direito Empresarial. Coimbra, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra;

Associação Business Roundtable Portugal e o Instituto Português de Corporate Governance (2023), *Guia de melhores práticas de Corporate governance*;

BARBOSA, Catarina de Sottomayor (2020), *O Governo das Empresas Familiares*, Dissertação de Mestrado em Direito e Gestão, Lisboa, Universidade Católica Portuguesa;

BARROS, João Nuno, (2020), *O protocolo familiar enquanto corolário da autonomia da vontade na vida empresarial da família*, in *Jornadas Internacionais de Igualdade e Responsabilidade nas Relações Familiares*, Escola de Direito da Universidade do Minho, Centro de Investigação em Justiça e Governança;

BARROS, João Nuno e Rossana Martingo Cruz (2021) *Family Governance – Notas sobre a possibilidade de implementação de regras próprias de governação no âmbito da família*, *E. Tec Yearbook – Governance & Technology*;

CADBURY, Sir Adrian (2000), *Family Firms and their Governance Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International;

CUNHA, Paulo Olavo, (2010), *Direito das Sociedades Comerciais*, 3ª ed., Almedina;

CUNHA, Paulo Olavo, (2016), *Direito Empresarial para economistas e gestores*, 2ª ed., Almedina;

ECIJA, Antas da Cunha (2016), *Acordo Parassocial, para quê?*, in newsletter, disponível em <https://adcecija.pt/1672/>, consult. Set/2024;

Efconsulting (2017), *A família empresária possui uma Assembleia de Família*, disponível em <https://www.efconsulting.pt/2017/12/07/familia-empresaria-possui-assembleia-familia/>, consult. Agosto 2024;

European Commission (2009), *Final report of the expert group. Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*, Europe: European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, disponível em <http://ec.europa.eu/>, consult. em jun/2024;

GARRIGUES, Consultoria de Empresa Familiar, (2008) *Empresas Familiares de Hermanos: Claves de éxito para el trabajo en equipo*;

GOMES, Júlio Manuel Vieira, SOUSA, António Frada de (2002), *Acordos de Honra, Prestações de Cortesia e Contratos*, in Estudos dedicados ao Prof. Doutor Mário Júlio de Almeida Costa, Universidade Católica Editora;

LACERDA, Bernardo (2021), *As empresas familiares em Portugal – o conceito e a sua regulação*, Revista de Direito das Sociedades, RDS XIII, 1;

MARTINS, Alexandre de Soveral (2013), «*Pais filhos, primos, etc., Lda*»: *as sociedades por quotas familiares (uma introdução)*, Direito das Sociedades em Revista, Vol. 10, Almedina;

MARTINS, Alexandre Soveral (2016), *Direito das Sociedades em Revista – Governação das empresas familiares em Portugal. Algumas notas sobre as sociedades por quotas*, Almedina, Coimbra;

MELO, Pedro de Sá e (2016), *Empresas Familiares, o Protocolo Familiar como um Processo*. Tese de mestrado em Direito e Gestão, Lisboa, Universidade Católica Portuguesa, Escola de Lisboa;

OCDE Observer No. 234, *When Corporate Governance is a Family Affair*, disponível em <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/observer-v2002-5->

[en.pdf?expires=1721209923&id=id&accname=guest&checksum=16C08D66512499EF73F7A84F1E314702](https://www.efconsulting.pt/2022/04/28/o-segredo-de-um-bom-protocolo-familiar/), consult. em Jun/2024;

OLIVEIRA, Ana Perestrelo de (2017) *Manual de Governo das Sociedades*, Almedina;

OLIVEIRA, Ana Perestrelo de (2018), *Manual de Governo das Sociedades*, Almedina;

POZA, Ernesto J. *Family Governance: How Leading Families Manage the Challenges of Wealth*, (S.d.), Walker Center for Global Entrepreneurship, Thunderbird School of Global Management, Glendale, Arizona, USA;

PwC (2014), *Empresas familiares: O desafio do governance. Inquérito global sobre empresas familiares disponível em [pwc-familybusiness2014.pdf](#)*, consult. em jul/2024.;

SÁEZ, Manuel Pavón, (2017) *Fundamentos Teóricos sobre a Empresa Familiar*, Universitat Abat Oliba CEU, Facultat de Ciències Socials, Doctorat en Estudis Humanístics i Socials;

MARTINS, Alexandre Soveral (2016), *Direito das Sociedades em Revista – Governação das empresas familiares em Portugal. Algumas notas sobre as sociedades por quotas*, Almedina, Coimbra;

SALAZAR, Guillermo (2022), *O segredo de um bom Protocolo Familiar*, disponível em

<https://www.efconsulting.pt/2022/04/28/o-segredo-de-um-bom-protocolo-familiar/>,

consult. em Ago/2024;

TAGIURI, Renato e DAVIS, John (1996), *Bivalent attributes of the family firm*, Family Business review, Vol. 9, no. 2;

USMANN, Ana Maria (2004), *Empresas Familiares*, 1a edição, Edições Sílabo;

VENTURA, João, (2023) *O protocolo familiar como instrumento de governance das empresas familiares*;

XAVIER, Rita Lobo, (2017), *Sucessão Familiar Na Empresa, A empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*, Universidade Católica Editora, Porto;

XAVIER, Rita Lobo e Emília Rita Ferreira (2018), *O sistema de Family Governance como parte integrante do bom governo da empresa familiar*, Roadmep para Empresas Familiares Portuguesas.