



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

CENTRO REGIONAL DO PORTO

FACULDADE DE DIREITO

ESCOLA DE DIREITO

“A SUCESSÃO NUMA EMPRESA FAMILIAR: ENQUADRAMENTO JURÍDICO E
ESTUDO DE CASO”

Dissertação de mestrado em Direito Privado elaborada sob a orientação da
Professora Doutora Rita Lobo Xavier

Luís Santiago Sottomayor e Figueira de Sousa

n.º 340108073

Porto

maio de 2014

“ A única sede onde somos avaliados por aquilo que somos é na família; nos restantes lugares, inclusive na empresa, somos avaliados, sobretudo, por aquilo que fazemos ”

MIGUEL ANGEL GALLO, VITOR SEVILHANO
RIBEIRO, *A Gestão das Empresas Familiares*

Agradeço aos meus Pais, pela Presença na minha vida. Agradeço ao Tio António e ao António por me terem deixado entrar no seu *mundo* e ajudado a percebê-lo. Agradeço também à minha Orientadora, pela disponibilidade, forma interessada e dedicação com que me acompanhou.

Um agradecimento especial à Beu por tudo o que fez, e faz, para me ajudar.

Resumo

Os desafios que a sucessão numa “empresa familiar” acarreta têm sido, ao longo dos tempos, causa e consequência do seu insucesso nas gerações seguintes. Com efeito, no panorama português, cerca de 50% das “empresas familiares” extinguem-se antes da segunda geração e apenas 20% das mesmas perduram até à terceira.

O processo de sucessão na “empresa familiar” não encontra respostas adequadas no ordenamento jurídico nacional. Nesta dissertação, debruçámo-nos sobre as questões envolvidas no planeamento sucessório da “empresa familiar”, tais como as suas especificidades, a distinção entre a propriedade e a gestão e os mecanismos jurídicos utilizados pelas empresas “familiares” com vista à continuidade das mesmas nas gerações futuras.

Palavras-chave: empresa familiar, instrumentos jurídicos, planeamento, sucessão, protocolo familiar

Abstract

The challenges underlying succession in family business have always been cause and consequence of its own failure in forthcoming generations. In Portugal, around 50% of family-owned businesses are bound to close their doors before they reach the second generation whereas only 20% manage to endure until a third generation.

The process of succession in family business does not find an adequate response in the Portuguese legal system. In this study, we reach further into the matter of succession planning in the family business context and scrutinize its peculiarities while establishing a clear distinction between ownership and control (management), and the legal mechanism to which family-owned companies must abide shall they want their business to endure in time.

Keywords: family business, legal mechanisms, planning, succession, family protocol

Índice

Lista de abreviaturas	7
Introdução	8
1. A Morte da Pessoa Singular e o Fenómeno Sucessório	11
1.1. Noção de Sucessão.....	11
1.2. O Fundamento do Direito Sucessório.....	12
1.3. A Sucessão.....	13
1.3.1. Sucessão em vida e sucessão por morte.....	13
1.3.2. Espécies de sucessão <i>mortis causa</i>	13
1.4. O Problema da Morte do Titular da Empresa	16
2. Do Empresário Individual à Sociedade por Grupo	17
2.1. A Empresa	17
2.2. O Empresário Individual	17
2.3. A Sociedade Comercial	17
2.4. Os Grupos de Sociedades	20
2.5. As Sociedades Gestoras de Participações Sociais (SGPS)	22
2.6. Síntese conclusiva relacionada com a empresa hoje.....	25
3. Livro Branco da Sucessão Empresarial	26
4. A “Empresa Familiar”	29
4.1. Enquadramento Jurídico em Portugal e noutros países da UE.....	29
4.2. Noção.....	30
4.3. Relação Família - Empresa	32
4.4. Os elementos do processo de “sucessão numa empresa familiar”	35
4.5. Órgãos de “Família”	36
5. A Estruturação Societária e a “Empresa Familiar”	39
5.1. Sociedade por Quotas vs Sociedade Anónima	39
5.2. A melhor escolha para estruturação da “empresa familiar”	41
5.3. Mecanismos de planeamento sucessório.....	43
5.3.1. “Acordos Parassociais”	43
5.3.2. “Protocolo Familiar”	44
1. Estudo de Caso: O “Grupo Aveleda”	47
1.1. Enquadramento Geral.....	47
1.2. Processo de Planeamento da Sucessão	48
1.3. A Estruturação Societária	50
Conclusão.....	54
Bibliografia.....	55
ANEXOS	1
Anexo I.....	1

Protocolo Familiar Grupo Aveleda	1
Anexo II.....	18
Estatutos Aveleda, SA	18

Lista de abreviaturas

Art. – Artigo

AEP – Associação Empresarial de Portugal

CC – Código Civil

Cfr. - Conferir

CRP – Constituição da República Portuguesa

CSC – Código das Sociedades Comerciais

DL – Decreto-Lei

ROC – Revisor Oficial de Contas

SROC – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas

SA – Sociedade Anónima

SQ – Sociedade por Quotas

SGPS – Sociedade Gestora de Participações sociais

Ss. – Seguintes

UE-União Europeia

Introdução

A presente dissertação é o resultado de um trabalho de investigação que teve a sua génese na curiosidade suscitada pela falta de atenção dada quer pelo legislador, quer pela doutrina, às “empresas familiares”, bem presentes na realidade empresarial portuguesa.

Com efeito, no caso português, em particular, as “empresas familiares” representam entre 70% e 80% das empresas nacionais e refletem em termos de produção de riqueza mais de 60% do PIB nacional¹. Já no plano internacional, entre 65% a 80% das empresas são familiares, independentemente da sua dimensão, desde as mais pequenas aos casos de sucesso como a Wal-Mart e da Fidelity Investments, representando em termos de produção de riqueza entre 70% a 90%, do PIB à escala mundial. Das 500 maiores empresas listadas pela Fortune cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias².

Ao invés do que se poderia depreender após análise destes dados, a delimitação do conceito de “empresa familiar” não se afigura tarefa fácil. Num estudo realizado pela Comissão Europeia e por um grupo de especialistas em empresas familiares de vários países europeus são analisadas mais de 90 definições distintas, responsáveis pela obtenção de resultados incertos que contribuem para comparações pouco fiáveis³.

De entre os vários desafios que se colocam às “empresas familiares”, a sucessão é considerado o mais crítico. Nas palavras felizes de ENGRÁCIA ANTUNES⁴ “a empresa nasceu, de um certo modo, condenada a circular e a mudar de mãos” e as “empresas familiares”, regra geral, não sobrevivem a este processo. Na verdade, as estatísticas espelham essa realidade: 50% das “empresas familiares” não passam para a segunda geração e apenas 20% conseguem alcançar a terceira geração⁵.

A forma como as “empresas familiares” (não) são contempladas pelo ordenamento jurídico nacional, em que medida estas divergem das demais, como é feito o

¹BARREIROS/PINTO, Filipe/ José Costa, (2013), pp.204-208

²NEVES, João Carvalho das, (2001)

³*Ibidem* pp.204 -205

⁴ANTUNES, J. ENGRÁCIA, (2008), p.39

⁵AEP, (2011), p.11

planeamento sucessório e em que difere do sistema sucessório em geral serão alguns dos tópicos que analisaremos e que nos permitirão construir um quadro mais completo do estado geral das “empresas familiares” em Portugal.

O desenvolvimento do tema será feito em várias fases. Num primeiro momento, atenderemos ao fenómeno sucessório em geral, designadamente à morte da pessoa singular, destino dos seus bens e potenciais herdeiros.

Num segundo momento faremos um pequeno percurso pela evolução do Direito das Sociedades Comerciais, desde a sua origem (empresário individual) até aos dias de hoje (sociedades por grupo).

A ponte para as “empresas familiares” far-se-á através do “Livro Branco da Sucessão Empresarial”, no qual é traçado um diagnóstico da realidade das “empresas familiares”, com particular foco no problema sucessório.

Na verdade, a transmissão do negócio (empresa) de geração para geração é referida como o momento crítico da sua sobrevivência. No contexto familiar da Europa contemporânea, com poucas crianças, em que as mulheres engravidam cada vez mais tarde, em que a esperança média de vida é cada vez maior e assente numa forte individualização, a sucessão dentro da família torna-se complicada⁶

Numa quarta fase, dedicaremos atenção às várias definições de “empresa familiar”, às características que a(s) tornam “única(s)”, às suas diferentes fases e quais as suas forças e fraquezas. Aqui chegados, daremos uma especial atenção aos binómios empresa/família e propriedade/gestão, bem como à importância do “protocolo familiar” como instrumento regulador das relações entre a empresa e a família e o seu papel no âmbito da sucessão. A comparação entre os dois tipos societários mais utilizados na nossa ordem jurídica, Sociedades Anónimas e Sociedades por Quotas, e qual delas se afigura mais adequada para uma “empresa familiar” encerrarão este capítulo.

Na segunda parte do nosso trabalho concretizaremos o enquadramento teórico através da análise de um caso referido como exemplo paradigmático de uma “empresa familiar” em Portugal. Nas mãos da mesma família há mais de 100 anos, o “Grupo Aveleda” atingiu já a 5ª geração. Procuraremos perceber a organização da empresa, a evolução da sua estrutura societária e composição dos órgãos sociais bem como o papel que os

⁶ STAMM, Isabel *et al.*,(2011), pp.12-13

acordos parassociais, nos quais se inclui “protocolo familiar”, desempenham como elo de ligação entre a empresa e a família.

PARTE I

1. A Morte da Pessoa Singular e o Fenómeno Sucessório

1.1. Noção de Sucessão

O artigo 2024.º do CC, na esteira da noção apresentada por PIRES DE LIMA e ANTUNES VARELA⁷, define sucessão como “o chamamento de uma ou mais pessoas à titularidade das relações jurídicas patrimoniais de uma pessoa falecida e a consequente devolução dos bens que a esta pertenciam”. À definição legal tipificada opõe-se GALVÃO TELLES⁸ para quem “quando alguém falece, todos os seus direitos e obrigações, que não sejam intransmissíveis por morte, se transferem a uma ou mais pessoas (...) é o que se chama sucessão”.

A palavra sucessão tem diferentes acepções em Direito, destacando-se, *in casu*, um sentido amplo e outro estrito. Na sucessão *latu sensu* há uma total sobreposição com o termo transmissão, independentemente da sua modalidade. *Strictu sensu*, sucessão identifica a transmissão *mortis causa*⁹.

GALVÃO TELLES¹⁰ escreve que “cientificamente as palavras sucessão e transmissão podem e devem tomar-se como sinónimas.” E como tal emprega “indiferentemente uma e outra” ainda que “quando falamos de sinonímia entende-se que nos referimos ao sentido amplo (...) Juridicamente, dá-se sucessão ou transmissão quando uma pessoa fica investida num direito ou numa obrigação ou num conjunto de direitos e obrigações que antes pertenciam a outra pessoa, sendo os direitos e obrigações do novo sujeito considerados os mesmos do sujeito anterior e tratados como tais”. Porém, e na esteira de OLIVEIRA ASCENSÃO¹¹, traçamos uma diferença que se mostra relevante, “ao passo que na transmissão circula o objeto, na sucessão são as pessoas que são substituídas”.

⁷ *Apud* FERNANDES, Luís Carvalho, (2008), p.63

⁸ TELLES, Inocêncio Galvão, (1996), p.59

⁹ FERNANDES, Luís A. Carvalho, (2008), p.51

¹⁰ TELLES, Inocêncio Galvão, (1996), p.25

¹¹ ASCENSÃO, José de Oliveira, (2000), p.448

1.2. O Fundamento do Direito Sucessório

GALVÃO TELLES¹² desdobra o problema em duas questões, a primeira “é a de saber se a sucessão em si se justifica; a segunda, quais as pessoas a favor de quem se deve produzir e em que termos”.

O instituto sucessório é indispensável uma vez reconhecida a propriedade privada. Podendo os indivíduos ser proprietários no sentido amplo da palavra, ou seja, ter bens e dívidas, podem ser sujeitos de direitos sobre as coisas, de créditos, de débitos, tornando-se necessário que alguém ocupe o seu lugar após a sua morte. De outra forma, originar-se-ia uma rutura injustificada da vida jurídica, com perturbação da ordem e frustração de legítimas expectativas. Ora, o instituto sucessório dispõe de forma que haja um ou mais adquirentes do património, definidos segundo regras preestabelecidas. Na verdade, em maior ou menor grau, a propriedade privada existe em todos os sistemas jurídicos, inclusive nos coletivistas, e como tal o instituto sucessório existe também em todos os sistemas jurídicos com o uma realidade constante e necessária¹³.

Diz OLIVEIRA ASCENSÃO¹⁴ que “a morte, como fenómeno definitivo e irreversível, é causa de descontinuidade na vida social”. Com efeito, a morte termina as relações interpessoais, provoca um intervalo nas relações institucionais, *maxime*, relações familiares e interrompe as relações patrimoniais. Porém a vida social exige continuidade pelo que o Direito das Sucessões concretiza a finalidade institucional de dar a continuidade possível ao descontínuo causado pela morte¹⁵, cumprindo-se desta forma o preceituado no art. 62.º da CRP, o qual consagra o princípio do reconhecimento da propriedade privada e da sua transmissibilidade. E esta garantia constitucional do direito à transmissão por morte da propriedade privada deve conjugar-se com a garantia da Família como instituição fundamental da sociedade e com a imposição ao Estado da sua proteção (art. 36.º e 67.º da CRP)¹⁶.

Na verdade, se os direitos e obrigações de que o *de cuius* era titular se extinguíssem com a morte chegaríamos a soluções inaceitáveis. Não podendo a lei admitir estes resultados, liga à morte das pessoas um fenómeno de sucessão, para que as relações

¹² TELLES, Inocêncio Galvão, (2006), p.255

¹³ *Ibidem* p.257-258

¹⁴ ASCENSÃO, José de Oliveira, (2000), p.11

¹⁵ *Ibidem* p.11

¹⁶ *Apud* XAVIER, Rita Lobo, (2011), p.263

jurídicas do *de cuius* continuem após a sua morte na titularidade de outro sujeito. Trata-se de uma sucessão em todas as relações jurídicas de que era titular o *de cuius* e que o legislador, segundo o seu critério, acha conveniente que não se extingam mas justamente perdurem para além da morte do respetivo titular. Trata-se de assegurar a continuidade das relações jurídicas do falecido (...), evitando que as mesmas relações se extingam com todos os prejuízos económico-sociais inerentes¹⁷.

1.3. A Sucessão

1.3.1. Sucessão em vida e sucessão por morte

A distinção entres estas duas modalidades torna-se importante já que à sucessão *mortis causa* se aplicam as normas do Livro V do Código Civil e à sucessão *inter vivos* se aplicam as regras gerais do negócio em causa. PEREIRA COELHO¹⁸ refere-se à sucessão em vida escrevendo que “a modificação subjetiva da relação jurídica opera-se ainda em vida do anterior titular, por força de um ato jurídico translativo do direito ou obrigação respetivos, ato jurídico que, normalmente, se traduz num negócio jurídico outorgado entre o antigo e o novo titular e de que resulta a aludida transmissão” enquanto na sucessão por morte “a referida modificação subjetiva só se verifica depois da morte do anterior titular da relação jurídica; em vida deste não se opera qualquer transferência do direito, que continua radicado na sua esfera jurídica”.

Tal como dissemos, a morte determina a abertura da sucessão e com esta os sucessíveis a que ela sejam chamados adquirem o direito de aceitar ou repudiar a herança. No que concerne à classificação das espécies de sucessão *mortis causa* distinguem-se dois critérios: um que atende à fonte de vocação sucessória e outro que diz respeito ao objeto da sucessão¹⁹.

1.3.2. Espécies de sucessão *mortis causa*

Sucessão legal

O primeiro critério apontado encontra base legal no art 2026.º do CC que se refere aos títulos de vocação sucessória ao declarar que “a sucessão é deferida por lei, testamento

¹⁷ *Ibidem* p.267

¹⁸ COELHO, Francisco Pereira, (1992), pp.26 -27

¹⁹ SOUSA, Rabindranath Capelo de, (2000), pp.40-41

ou contrato”. Neste contexto, distinguem-se dois tipos de sucessão “*mortis causa*”: a sucessão legal e a sucessão voluntária. A primeira decorre diretamente da lei enquanto a segunda depende de um ato voluntário do *de cuius*²⁰.

A sucessão legal desdobra-se em dois tipos: legítima e legitimária (art. 2027.º do CC). Na primeira, ocorrendo a morte, o art. 2131.º do CC estabelece que, “se o falecido não tiver disposto válida e eficazmente, no todo ou em parte, dos bens de que podia dispor para depois da morte, são chamados à sucessão desses bens os seus herdeiros legítimos”, no sentido de sucessíveis. A própria lei indica como sucessíveis pessoas que se encontram numa certa relação com o *de cuius*: relação matrimonial ou relação de parentesco ou ainda relação de soberania. Isto é, cônjuge, parentes ou Estado (art. 2132.º do CC)²¹.

A segunda, prevista nos arts. 2156.º e ss. do CC limita a autonomia do *de cuius* através da quota legítima ou indisponível, isto é, a “porção de bens²² de que o testador não pode dispor, por ser legalmente destinada aos herdeiros legitimários”, sendo estes o “cônjuge, os descendentes e os ascendentes, pela ordem e segundo as regras estabelecidas para a sucessão legítima”(ex vi do disposto no art. 2157.º do CC), se os tiver, e a quota disponível, ou seja, a fracção de bens de que o *de cuius* pode dispor e que será a conta restante se tiver herdeiros ou toda a herança caso não tenha²³.

Sucintamente, a diferença entre as duas espécies reside no facto da primeira poder ser afastada pelo *de cuius* e a segunda não. A sucessão legítima é supletiva, a legitimária imperativa. A sucessão legítima só acontece se o *de cuius* tiver mantido total, ou parcial, silêncio sobre o destino dos seus bens. A sucessão legitimária opera ainda que contra a vontade do *de cuius*, tem por objeto apenas uma parte da herança e raramente opera isolada, conjugando-se ou com a sucessão legítima ou com a(s) modalidade(s) de sucessão voluntária. A sucessão legítima, não havendo sucessíveis legitimários, pode reger toda a herança. Mas pode também coexistir com a sucessão legitimária e com a testamentária ou com a contratual²⁴.

²⁰ DIAS, Cristina Araújo, (2012), pp.40-41

²¹ *Ibidem* p.41

²² Entre 1/3 a 2/3 da herança conforme os herdeiros legitimários (cfr. arts. 2158.º a 2161.º do CC)

²³ DIAS, Cristina Araújo, (2012), p.41

²⁴ TELLES, Inocêncio Galvão, (1996), p.101

Sucessão Voluntária

Já a sucessão voluntária não encontra disposição paralela ao artigo 2027.º do CC, subdividindo-se esta em contratual, tendo por fonte um negócio jurídico bilateral e que só se admite excecionalmente, e em testamentária, que tem como título de vocação testamento, negócio jurídico unilateral²⁵.

Simplificando, a designação dos beneficiários ou é feita pelo legislador ou pelo próprio *auctor successionis* em virtude da autonomia que o primeiro lhe reconhece²⁶.

Cumprir referir que habitualmente coexistem várias espécies de sucessão, podendo ser chamadas diversas pessoas com títulos distintos bem como uma pessoa pode ter vocação a vários títulos²⁷.

Pelo exposto, os princípios da igualdade (art. 13.º da CRP) e da proteção constitucional da família como instituição fundamental da sociedade (art. 36.º da CRP) são, igualmente, outros dois princípios informadores do direito sucessório português.

O Sistema Sucessório Português

O sistema sucessório capitalista²⁸, do qual o português mais se aproxima, firma-se em dois grandes princípios: o reconhecimento pleno da propriedade privada da generalidade dos bens e a autonomia privada. Neste consagra-se uma ampla transmissibilidade *mortis causa* dos bens individualmente apropriados²⁹.

Como corolário dos princípios referidos surge uma ampla liberdade de testar. Esta característica conduz à supremacia da sucessão testamentária sobre a legítima, o que permite ao autor da sucessão uma total liberdade de escolha dos destinatários dos seus bens, para os atribuir a quem melhor entender³⁰.

Ora, no ordenamento jurídico português, sem prejuízo da existência de uma significativa quota indisponível, reservada aos membros da pequena família – cujo valor varia em função da qualidade e da quantidade dos sucessíveis -, domina no sistema

²⁵ DIAS, Cristina Araújo, (2012), p.42

²⁶ *Ibidem* p.42

²⁷ SOUSA, Rabindranath Capelo de, (2000), p.41

²⁸ Para maiores desenvolvimentos nesta matéria *vide* SOUSA, Rabindranath Capelo de, (2000), pp.99-106

²⁹ FERNANDES, Luís Carvalho, (2008), p.34

³⁰ *Ibidem*, p.34

português uma ampla liberdade de testar. Por via dessa liberdade, é permitido o afastamento de outros familiares não abrangidos naquele conceito de família, a começar pelos irmãos do *de cuius*, em benefício de quem este entende contemplar, sejam outros familiares, ou não³¹.

1.4. O Problema da Morte do Titular da Empresa

A definição legal de sucessão do artigo 2024.º CC diz respeito à sucessão nos bens de pessoas singulares. O preceito em análise diz expressamente que se trata de um “chamamento de uma ou mais pessoas à titularidade das relações jurídicas patrimoniais de uma pessoa falecida”, pelo que se conclui que as normas do Livro V do Código Civil sobre o Direito das Sucessões apenas se aplicam à sucessão nos patrimónios das pessoas singulares. Porém, e como refere “chamamento de uma ou mais pessoas”, as pessoas coletivas podem ser chamadas a suceder nos bens de pessoas singulares falecidas³².

Por outro lado, e com regras próprias, temos a sucessão nos bens das pessoas coletivas. É certo que as pessoas coletivas não “morrem” mas há uma situação análoga que é a “extinção” das pessoas coletivas. A extinção das pessoas coletivas de direito privado está disciplinada no art. 182.º (relativamente às associações que não tenha por fim o lucro económico dos associados) e no art. 192.º (quanto às fundações de interesse social)³³.

Uma das questões que deverá ser tida em consideração é a do planeamento sucessório, questão focada na atribuição do património e que se coloca naturalmente num momento anterior à morte.

Um adequado planeamento sucessório ou processo impropriamente designado de “sucessão”, no caso das “empresas familiares”, permite minimizar o impacto que a morte da pessoa singular titular da empresa poderá ter. Pense-se o quão prejudicial poderá ser uma eventual deficiência no processo de “sucessão” na “empresa familiar”, não só para família proprietária mas também para os restantes trabalhadores, clientes e fornecedores.

³¹ *Ibidem* p.36

³² SOUSA, Rabindranath Capelo de, (2000), p.82

³³ Para maiores desenvolvimentos nesta matéria *vide ibidem*, p. 84

2. Do Empresário Individual à Sociedade por Grupo

2.1. A Empresa

A “empresa”, instituição elementar dos tempos modernos, assume um papel de grande relevo em diferentes áreas, designadamente económica, política, social e cultural. Vários são os autores que a destacam como o “princípio energético” (ORLANDO DE CARVALHO), o “núcleo” (OLIVEIRA ASCENSÃO), o “critério” (CASSIANO DOS SANTOS) ou o “centro polarizador fundamental” (FERRER CORREIA) do Direito Comercial atual³⁴.

2.2. O Empresário Individual

Inicialmente, a “empresa individual” detida e explorada pelo pequeno empresário ou comerciante singular representava a estrutura fundamental do sistema económico. Num panorama de uma economia assente em organizações produtivas e de pequena dimensão, dotadas de uma estrutura primitiva, meios financeiros e laborais escassos e de ação local, o empresário individual aparece como ator principal do Direito Comercial³⁵.

Já no decorrer do século XIX assistimos uma transformação radical e complexa do sistema económico. O capitalismo mercantil rudimentar, outrora representado pela “empresa individual”, explorada pela pessoa singular, dá lugar a um capitalismo industrial, a que se segue um capitalismo financeiro no século XX, no qual a empresa coletiva explorada por pessoas coletivas ou morais se assume como intérprete principal³⁶.

2.3. A Sociedade Comercial

De entre as modalidades que a empresa coletiva pode assumir cumpre destacar a “sociedade comercial” como aquela que maior relevância assume nos dias de hoje. São vários os autores que a ela se referem: ENGRÁCIA ANTUNES coloca-a como o “protótipo da empresa em nome coletivo”; OLIVEIRA ASCENSÃO classifica-a como “a mais importante estrutura jurídica da empresa” e PAULO OLAVO CUNHA como “a

³⁴ ANTUNES, José Engrácia, (2010), p.13

³⁵ *Ibidem* p.14

³⁶ *Ibidem* p.14

forma jurídica de que empresa é substrato”; R. PINTO DUARTE como “ a forma jurídica paradigmática da empresa” e A. PEREIRA DE ALMEIDA que a descreve sendo “ a estrutura típica das economias de mercado”³⁷.

São várias as razões que levam uma empresa juridicamente organizada sob forma individual, explorada por pessoa física, a optar estruturar-se sob forma de empresa societária, explorada pela pessoa coletiva “sociedade”³⁸.

Desde logo razões de natureza organizativa e económica, intimamente relacionadas. A empresa individual, estruturada de forma rudimentar, na qual os distintos fatores produtivos se reúnem, invariavelmente, no mesmo indivíduo, não se coaduna com as dificuldades impostas pela mudança de paradigma. Na verdade, o modelo económico atomístico-concorrencial das várias pequenas empresas individuais foi gradualmente dando lugar a um modelo baseado na concentração, no qual os diversos setores do mercado são controlados por um pequeno número de grandes empresas monopolísticas³⁹. Senão vejamos, enquanto um empresário, por mais recursos económicos que tenha, dificilmente disporá do capital necessário para a sustentação do processo expansivo da empresa, a sociedade, particularmente a anónima, “constitui o instrumento jurídico por excelência desses recursos, já que permite, como nenhum outro até hoje conhecido, obter a reunião massiva de capitais a partir do concurso da poupança de pequenos investidores e aforradores individuais”^{40 41}.

Por último, razões jurídicas, nomeadamente ao nível do risco, estabilidade e transmissão da empresa. No que concerne ao risco de exploração empresarial, no caso de ser explorada pelo empresário em seu nome próprio, este suporta integralmente o risco da respetiva exploração, respondendo perante os credores sociais com todo o seu património pessoal e familiar. Ao invés, caso a mesma empresa seja explorada por uma sociedade comercial de responsabilidade limitada, o risco da exploração empresarial transfere-se parcialmente para os respetivos credores. Uma vez que a sociedade é uma

³⁷ ANTUNES, José Engrácia, (2010), p.15

³⁸ *Ibidem* p.16

³⁹ ANTUNES, José Engrácia, (2000), p.35

⁴⁰ ANTUNES, José Engrácia, (2010), p.15

⁴¹ “Exemplos destas virtualidades concentracionístico -financeiras são, entre tantas outras, a possibilidade de recurso à subscrição pública do respetivo capital, a emissão de empréstimos obrigacionistas, a acessibilidade do investimento resultante do reduzido valor nominal das fracções do capital social, a notável liquidez emergente da livre transmissibilidade das mesmas fracções e da existência de um mercado próprio de negociação das mesmas, etc” in ANTUNES, José Engrácia, (2000), p.36

entidade com personalidade jurídica (isto é, titular de bens patrimoniais afetos à empresa que respondem autonomamente pelas obrigações assumidas na exploração desta), os sócios beneficiam da prerrogativa da responsabilidade limitada (segundo o qual estes apenas são responsáveis perante a própria sociedade pelas entradas subscritas, nunca perante os credores sociais por dívidas daquela). Assim se entende que o empresário individual tenha encontrado na “sociedade comercial” uma forma única de transferência e externalização do risco da exploração empresarial para o mercado de crédito (já que os riscos de insolvência passam a recair, em boa medida, sobre os próprios credores sociais)⁴².

Quanto à estabilidade empresarial, a vida de uma empresa individual está sujeita, em regra, ao destino do seu proprietário (falecendo este, a empresa enquadra-se no regime da indivisão, dificultando ou impossibilitando a sua gestão). Em sentido diverso, a “sociedade comercial” goza de uma “certa perpetuidade”, ou seja, foi criada para sobreviver às contingências do respetivo substrato pessoal, presumindo-se que na omissão do contrato constitutivo, a sua duração não tem termo certo⁴³.

Já no plano de transmissão empresarial, a “sociedade comercial” veio facilitar de sobremaneira a sua ocorrência. Ao passo que na empresa individual a dificuldade na transmissão ocorre quer na transmissão *mortis causa* (fruto do efeito de indivisão que origina) quer na transmissão *inter vivos* (que só poderá acontecer através do trespasse), a empresa societária faz circular com facilidade a sua propriedade através da transmissão de partes sociais, designadamente por quotas ou ações. Acrescente-se que tal organização possibilita também a aquisição do controlo da empresa sem que para tal tenha de pagar a totalidade do valor dos respetivos ativos (adquirir a totalidade das partes sociais), inversamente ao que sucede com o trespasário de uma empresa individual que terá de pagar o valor total da unidade económica “estabelecimento”⁴⁴.

Destarte, concluímos que a “sociedade” constitui “a forma jurídica por excelência de organização da empresa coletiva”⁴⁵.

⁴² ANTUNES, José Engrácia, (2010), pp.19-20

⁴³ *Ibidem* pp.20-21

⁴⁴ *Ibidem* p.21

⁴⁵ *Ibidem* p.22

Nas palavras de YVES GUYON “trata-se indubitavelmente da mais perfeita, poderosa e complexa das pessoas coletivas de direito privado”, num paralelismo: está para o Direito Privado como o Estado está neste domínio para o Direito Público. Não obstante a sua inegável importância, não deixa de provocar reações distintas e antagónicas, havendo quem a considere “o instrumento maravilhoso do capitalismo moderno” (GEORGES RIPERT) e quem a qualifique de “organismo de pilhagem metódica” (P. LEROY-BEAULIEU)⁴⁶.

2.4. Os Grupos de Sociedades

Os “grupos de sociedades” são referidos como um instrumento jurídico privilegiado da concentração de empresas e nas palavras de CLAUDE CHAMPAUD “os grupos de sociedades” desempenham atualmente o papel principal no quadro do movimento geral da concentração das empresas”⁴⁷.

O Código das Sociedades Comerciais refere-se aos “grupos de sociedades” sob o título de “sociedades coligadas” (Título VI, art. 481.º a 508.º)⁴⁸ e o regime adotado apenas se aplica a sociedades que cumpram certos requisitos⁴⁹.

O fenómeno da concentração de empresas não é um fenómeno uniforme e unidimensional. Antes traduz-se por uma ampla variedade de formas e graus de intensidade, desde as simples relações de cooperação entre empresas, passando pelas mais elaboradas relações de coligação e agrupamento interempresariais, até às situações que resultam numa união pura e simples de empresas⁵⁰.

⁴⁶ *Apud* ANTUNES, José Engrácia, (2010), p.22

⁴⁷ *Apud* ANTUNES, José Engrácia, (1993), p.23

⁴⁸ ABREU, Jorge Coutinho de, (1996), p.245. No âmbito deste grupo incluem-se as “sociedades em relação de simples participação”, as “sociedades em relação de participação recíprocas”, as “sociedades em relação de domínio” (o trio é regulado no capítulo II – arts. 483.º a 487.º), e as “sociedades em relação de grupo” (capítulo III – arts. 488.º - 508.º). Estes podem ser de três tipos: grupo constituído por domínio total (inicial ou superveniente – note-se, porém, que em qualquer dos casos estes grupos se mantêm desde que as sociedades dominantes não deixem de ter, direta ou indiretamente, pelo menos 90% do capital das sociedades dependentes: arts. 489.º/4c) e 488.º/3; grupo (contratual) paritário (figura algo desconhecida no sistema jurídico de um direito dos grupos, e muito pouco regulamentada); grupo (contratual) de subordinação.

⁴⁹ Para maiores desenvolvimentos nesta matéria, *vide* CARREIRA, Henrique Medina, (1992), p.41 e ss.

⁵⁰ *Ibidem* p. 20

Numa classificação proposta por PAILLUSSEAU e CHAMPAUD, a concentração económico-empresarial e os instrumentos jurídicos da sua realização agrupam-se em duas categorias fundamentais⁵¹.

Por um lado, temos a “concentração primária” na qual há um aumento da dimensão das células económico-empresariais e uma diminuição correlativa do seu número. Esta concentração conduz à criação de unidades empresariais nas quais os respetivos elementos constituintes perdem, quer a sua individualidade jurídica, quer económica: operação típica desta categoria é a fusão de sociedades⁵².

Mais tarde surge a “concentração secundária”, caracterizada pela incorporação das empresas em estruturas económicas cada vez maiores nas quais, não obstante a perda da respetiva autonomia económica unitária de conjunto, estas persistem como células dotadas de individualidade jurídica e patrimonial própria. Exemplo típico deste tipo de concentração são os “grupos de sociedades”⁵³.

No que concerne ao “grupos de sociedades”, a sua definição entre os autores não é unânime, surgindo assim duas aceções distintas.

Num sentido estrito, “grupos de sociedades” são “ todo o conjunto mais ou menos vasto de sociedades comerciais que, conservando embora as respetivas personalidades jurídicas próprias e distintas, se encontram subordinadas a uma direção económica unitária e comum”⁵⁴. Por outro lado, num sentido amplo, “grupos de sociedades” são utilizados pela doutrina como termo de referência para o setor da realidade societária moderna que encontra no fenómeno do controlo intersocietário e das relações de coligação entre sociedades o seu centro de gravidade⁵⁵.

Segundo a definição *strictu sensu*, são dois os elementos caracterizadores desta figura: o elemento da independência jurídica e o elemento da unidade de direção económica⁵⁶.

Nas palavras de MEDINA CARREIRA⁵⁷ “ a um único grupo financeiro que dirige, coordena e fornece os necessários capitais, corresponde a prossecução de um único

⁵¹ *Apud ibidem* p.20

⁵² ANTUNES, José Engrácia, (1993), p.20

⁵³ *Ibidem* p.21

⁵⁴ *Ibidem* p.24

⁵⁵ *Ibidem* p.24-25

⁵⁶ *Ibidem* p.26

interesse, precisamente aquele que mobiliza e põe em acção o referido grupo. Mas esta acção desenvolve-se pela via de uma multiplicidade de organizações autónomas, com personalidades jurídicas próprias”.

Neste último aspeto reside a diferença entre os “grupos de sociedades” e as outras modalidades de concentração de empresas, como a que resulta, por exemplo, de uma fusão. Ao passo que nesta o fim unitário passa a ser prosseguido apenas por uma entidade jurídica, naquele o fim unitário é servido por um conjunto de sociedades⁵⁸.

2.5. As Sociedades Gestoras de Participações Sociais (SGPS)

O conceito e caracterização das Sociedades Gestoras de Participações Sociais (SGPS) assumem, *in casu*, uma relevância por demais evidente. PAULO OLAVO CUNHA⁵⁹ escreve que “são por natureza, as sociedades vocacionadas para a gestão de participações noutras sociedades, como forma indireta do exercício da atividade económica (sendo, aliás este o único objetivo social admissível). Podem adotar a forma de sociedade por quotas ou sociedade anónima, não existindo nenhuma formalidade especial para a sua constituição”.

As SGPS estão reguladas no Decreto-Lei nº 495/88, de 30 de Dezembro (redação dos DL 318/94 de 24 de Dezembro e 378/98, de 27 de Novembro, e Lei nº 109-B/2001 de 27 de Dezembro), e subsidiariamente pelo disposto no Código das Sociedades Comerciais, nomeadamente pelas regras constantes do Título VI (referente às Sociedades Coligadas)⁶⁰.

Designadas também por *Holding*⁶¹, têm como objeto social exclusivo “a gestão de participações sociais de outras sociedades, como forma indireta de exercício de atividades económicas”(art. 1º, nº1). A participação é considerada forma indireta de atividade económica da sociedade participada quando for detida por um período

⁵⁷ CARREIRA, Henrique Medina, (1992), p.41

⁵⁸ *Ibidem* p. 41

⁵⁹ CUNHA, Paulo Olavo, (2012), p.967

⁶⁰ *Ibidem* p.968

⁶¹ Na verdade, a referência à SGPS confunde-se com uma figura mais ampla, a sociedade “holding”, à qual é feita referência no preâmbulo do DL 495/88. Para uma melhor compreensão deste fenómeno *vide* CORDEIRO, António Menezes, (2007), pp. 995-1019.

superior a um ano e, em simultâneo, represente direta ou indiretamente, pelo menos 10% do capital (com voto) da participada (cfr. art. 1º, nº 2 e 3)⁶².

Concluimos então que as SGPS pressupõem, na sua qualificação, dois fatores que as distinguem de sociedades comerciais que possam realizar investimentos financeiros em participações sociais ou que se constituam com fins de pura especulação económica: as participações deverão ser estáveis e revestir importância significativa no capital das sociedades participadas. Pelo exposto, estabilidade e concentração do investimento são duas características a ponderar na constituição de uma SGPS⁶³.

Estas assumem especial interesse no nosso estudo já que, de certa forma se conectam com as normas que regulam o Direito Sucessório.

Pense-se no caso de uma empresa com um único sócio fundador e pai de três filhos em que esta é o seu único património. Na eventualidade de dois destes três filhos não quererem continuar a explorar a sociedade mas vender as suas participações, o controlo daquela (provavelmente) deixará as mãos da família.

Precavendo tal hipótese, e não beneficiando patrimonialmente qualquer um dos filhos, o fundador/pai constitui uma SGPS à qual afeta 51% do capital da sociedade operativa, dividindo o seu património para que o herdeiro interessado na prossecução da exploração detenha a maioria do capital da SGPS. Simplificando, o fundador reserva 65% do capital da SGPS ao herdeiro interessado e 17,5% do capital daquela a cada um dos outros dois herdeiros, a quem acresce ainda os remanescentes 49% da sociedade operativa (24,5% a cada um).

Concluimos assim que, cada herdeiro fica sensivelmente com 1/3 do património e que o único interessado na exploração da sociedade operativa a controla através da holding.⁶⁴

SGPS vs Outras Sociedades Comerciais

Num plano jurídico-comercial, as SGPS não apresentam relativamente às restantes sociedades comerciais, alterações na composição e designação dos respetivos órgãos de administração, pelo que se aplica àquelas, sem quaisquer limitações, o disposto no

⁶² *Ibidem* p. 968

⁶³ *Ibidem* p.968

⁶⁴ *Apud* NEVES, João Carvalho das, (2001), p.12

Código das Sociedades Comerciais. As SGPS gerem as participações que detêm noutras sociedades, cabendo à sua administração ou gerência proceder à designação de administradores ou gerentes nas sociedades participadas⁶⁵.

No que diz respeito ao controlo da atividade das SGPS, independentemente do seu tipo (SA ou SQ), estas estão sujeitas a fiscalização interna, devendo designar um ROC ou SROC (com carácter permanente), se o(a) mesmo(a) não integrar já um órgão social (cfr. art. 10.º,nº2); motivo pelo qual se entende não existir especiais vantagens na escolha do tipo de sociedade por quotas⁶⁶.

Por último, o controlo externo é realizado pela Inspeção-Geral de Finanças, que pela análise do “inventário de partes de capital incluídas nos investimentos financeiros constantes do último balanço aprovado” (art. 9.º,nº2) que deve ser anualmente enviado até 30 de Junho, identifica a observância ou não limite mínimo da participação e dos casos de exceção⁶⁷.

SGPS vs Grupo de Sociedades

Nas SGPS o objeto social é a gestão de participações sociais de outras sociedades (como forma indireta de exercício de atividades económicas), ao passo que as sociedades em relação de grupo têm por objeto uma atividade económica direta, exercendo uma atividade comercial, podendo em simultâneo deter participações sociais alheias⁶⁸.

Enquanto as SGPS gerem quase exclusivamente participações noutras sociedades, com carácter de estabilidade e de permanência, de tal forma que a sua participação nessas sociedades corresponda a pelo menos 10% do respetivo capital. Ao gerir participações sociais, ao adquiri-las, ao mantê-las, recebendo os respetivos rendimentos, e depois ao (eventualmente) aliená-las, a SGPS tem por objeto uma atividade económica indireta através dessas participações, já que não exerce diretamente uma atividade de natureza comercial ou industrial. E aqui reside o aspecto que as distingue das sociedades

⁶⁵ CUNHA, Paulo Olavo, (2012), p.971

⁶⁶ *Ibidem* p.972

⁶⁷ *Ibidem* p.972

⁶⁸ *Ibidem* p.973

coligadas, pois estas participam umas nas outras, mas prosseguem fundamentalmente uma atividade comercial ou industrial específica, perfeitamente determinada⁶⁹.

2.6. Síntese conclusiva relacionada com a empresa hoje

A dinâmica do sistema económico e da sua célula básica, a empresa, está em constante mutação.

A evolução das estruturas económicas de organização de empresa tem sido acompanhada pela evolução das respetivas estruturas jurídicas. Com efeito, o trinómio económico “empresa individual”, “empresa societária”, e “empresa de grupo” tem ou terá correspondência no trinómio jurídico “direito dos comerciantes”, “direito das sociedades comerciais” e “direito dos grupos de sociedades”.⁷⁰

Concluimos assim que os “grupos de sociedades” constituem hoje a forma predominante de organização da empresa moderna, no qual uma pluralidade de entes societários juridicamente distintos é submetida a uma direção económica unitária.

⁶⁹ CUNHA, Paulo Olavo, (2012), p.973

⁷⁰ ANTUNES, José Engrácia, (1993), p.18

3. Livro Branco da Sucessão Empresarial⁷¹

Um estudo realizado pela Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comércio e Indústria (AEP), co-financiado pelo Estado Português (através do Programa Operacional de Assistência técnica) e pela União Europeia (através do Fundo Social Europeu) culminou no “Livro Branco da Sucessão Empresarial – O desafio da sucessão empresarial em Portugal”, no qual, *inter alia*, estão tipificadas boas práticas de gestão numa empresa familiar.

Entende a AEP, sustentando-se em muitos autores que, entre os vários desafios que se colocam às empresas familiares, a sucessão é o de maior importância, tanto pela sua implicação no âmbito económico e social como no campo empresarial, familiar e pessoal.

Através de um trabalho realizado em estreita colaboração com as empresas e empresários, a AEP traçou um diagnóstico fidedigno da realidade empresarial portuguesa, estabelecendo como objetivo principal “propor um plano de ação constituído por recomendações e propostas, no âmbito do desafio da sucessão empresarial nas empresas familiares portuguesas”.

Estruturado em quatro grandes momentos, é primeiramente apresentado um enquadramento geral, no qual se traçam os objetivos e a estrutura do documento. Num segundo momento identificam-se os grandes desafios da sucessão empresarial. Aqui faz-se um levantamento da informação sobre o tema, apresentando-se uma revisão literária sobre o desafio da sucessão. Tendo por base os resultados das actividades desenvolvidas ao longo do projeto, faz-se o diagnóstico da realidade da sucessão em Portugal. Organizado em 20 tópicos ou questões é delineado o perfil desta problemática no nosso país. O terceiro momento é dedicado à formulação estratégica ou debate de alternativas, distribuídos por quatro grupos de intervenção: *Governance*, apoio na transferência do negócio, gestão/empreendedorismo e sensibilização/*lobbying*/definição de políticas. Por último, apresentam-se as principais recomendações e propostas que resultam do estudo realizado.

⁷¹ AEP, (2011)

Ao longo do livro são colocados os principais desafios no domínio da sucessão, com especial destaque para a relevância de instrumentos como o planeamento, a comunicação e o aconselhamento. A Sucessão, compreenderemos, ultrapassa a relação Sucessor-Sucedido estendendo-se à restante família, negócio, colaboradores e mercado.

As *best practices* podem ser definidas como o modo e as técnicas mais eficientes para solucionar um determinado desafio empresarial, devendo ser sustentáveis ao longo de determinado período de tempo e úteis para todos os sujeitos da empresa. Exemplos destas *best practices* são a FIAT (Itália), C&A (Holanda), Wal-Mart (EUA) nas quais as políticas, estratégias e planeamentos adotados resultaram em casos de sucesso e como tal devem ser tidas em conta como um modelo a seguir.

As empresas familiares formam, em grande medida, o tecido empresarial da maioria dos países, ainda que assumam diferente peso de economia para economia. Como tal, a sucessão empresarial apresenta-se como um desafio de escala global mas que tem de ser pensado localmente, por cada Estado ou grupo de empresas. Com efeito, na Europa estima-se que 700.000 empresas passam de testemunho para a nova geração todos os anos e que 2,8 milhões de pessoas e respetivos postos de trabalho estão envolvidos nestes processos. Ademais, segundo estudos da Comissão Europeia (2001), cerca de 30% das empresas numa situação de transferência estão em risco de insolvência devida uma má (ou inexistente) preparação da sucessão. Já o Observatório Europeu refere que este (não) planeamento no momento da sucessão pode resultar na perda 6,3 milhões de empregos.

Na análise efetuada pela AEP foram encontradas várias dificuldades no processo de sucessão, nomeadamente a falta de competência e de responsabilidade na continuidade do negócio de sucesso da família, a falta de capacidade (no caso da escolha recair sobre uma sucessora) de vingar num “mundo maioritariamente masculino”, a inaptidão relativa à separação dos interesses pessoais, profissionais e familiares.

Num outro plano, o estudo destaca que a experiência profissional e formação académica do sucessor, o envolvimento e a motivação para assumir o negócio familiar e a existência de um protocolo que clarifique o lugar de cada membro da família são relevantes para o sucesso de o processo de sucessão.

Note-se porém que ao longo do documento não há qualquer referência ao regime legal da sucessão *mortis causa* bem como não é feita alusão a instrumentos jurídicos concretos.

4. A “Empresa Familiar”

4.1. Enquadramento Jurídico em Portugal e noutros países da UE

O conceito de “empresa familiar” não encontra base legal no nosso ordenamento jurídico ao passo que no ordenamento jurídico internacional já são algumas as referências a este tipo de empresas. Na verdade, o legislador português, apesar da crescente importância das “empresas familiares”, não dedica qualquer disposição diretamente relacionada com as “empresas familiares”, não obstante a referência à participação de cônjuges em sociedades no art. 8.º do CSC⁷².

Num olhar sintético ao que se passa a nível europeu, facilmente constatamos que há uma maior atenção por parte do legislador para com as “empresas familiares”.

Em Espanha, alguns diplomas refletem a preocupação do legislador com as “empresas familiares” nomeadamente a *Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada*⁷³, o *Real Decreto 171/2001, de 9 de Fevereiro*⁷⁴ e a *Ley del Impuesto sobre Sociedades*⁷⁵. Embora pequena, esta referência às “empresas familiares” demonstra a importância que estas empresas familiares têm na economia espanhola, particularmente enquanto forte empregador e criador de riqueza.

A reforma operada em 2003 à *Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada*, permitiu definir as condições, a forma e os requisitos para a publicidade do “protocolo familiar”, tal como a sua publicidade através do registo. Já em 2007, o *Real Decreto 171/2001, de 9 de Fevereiro* veio regular a publicidade dos “protocolos familiares”, definindo-os como um acordo subscrito por todos os sócios da empresa, ou também por terceiros que possuam vínculos familiares, no qual são reguladas as relações entre a família, propriedade e a empresa. Por último, a *Ley del Impuesto sobre Sociedades*

⁷² Sobre esta matéria e a “posição do cônjuge meeiro” vide XAVIER, Rita Lobo, (1993) (1), pp.239-281 e (2), XAVIER, Rita Lobo, (2008), pp.993-1022

⁷³ *Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada* na versão Ley 2/1195, de 23 de Março. Revogada pelo *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de Julho*, o qual aprovou a *Ley de Sociedades de Capital* (BOE nº 161, de 03/07/2010)

⁷⁴ *Real Decreto 171/2007, de 9 de Fevereiro*, pelo qual se regula a publicidade dos protocolos familiares (BOE nº 65)

⁷⁵ *Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de Março*, que aprova a *Ley del Impuesto sobre Sociedades* (BOE 11/03/2004.)

define “empresas familiares” no art. 61.º, nº1, al. b), beneficiando estas de isenções fiscais desde que cumpridos certos requisitos⁷⁶.

Já em Itália, o art. 230.º-bis a par do 768.º-bis e ss., ambos do *Codice Civile* referem-se às “empresas familiares”, nomeadamente à sua composição e “protocolos familiares” (*patti di famiglia*).

Assim, de acordo com o citado art. 230.º-bis, as “empresas familiares” são definidas como empresas nas quais os membros da família trabalham juntos e detêm a propriedade da empresa.

Por outro lado, as sucessivas reformas do *Codice Civile* foram conferindo uma maior autonomia e liberdade aos Estatutos Sociais até consagrar a introdução de “protocolos familiares”. Dispõem o art. 768.º-bis e ss. que o “protocolo familiar” é um contrato através do qual o empresário pode transferir, na totalidade ou em parte a propriedade da empresa, a um ou a vários descendentes⁷⁷.

A Bélgica, no *Code Buysse*⁷⁸, particularmente no capítulo IX, além de definir “empresas familiares”, recomenda ainda o planeamento da sucessão sugerindo boas práticas a adotar pelas “empresas familiares” tais como a criação de uma “Carta Familiar”, do “Fórum Familiar” e de mecanismos de resolução de conflitos⁷⁹.

3.2. Noção

Apoiando-nos na doutrina, encontramos vários autores que se dedicam a estudar este tipo de empresas e que nos oferecem distintas formas de as descrever, sem que porém se consiga reunir consenso relativo a alguma⁸⁰.

O relatório da Comissão Europeia⁸¹ propõe uma definição de “empresa familiar” harmonizando as mais de 90 definições analisadas, na qual classifica como “empresa familiar” “qualquer empresa que, independentemente da sua dimensão (aqui se incluindo a empresa unipessoal e as situações de autoemprego desde que exista uma

⁷⁶ ISUSI, Iñigo, (2008), p.5-10

⁷⁷ MUSSATI, Giuliano, (2008), p.6-10

⁷⁸ Disponível em <http://www.codebuysse.be/downloads/Code%20Buysse%20II%20-%20English%20version.pdf>

⁷⁹ NAUTS/LAMBRECHT, Wim/Johan (2008), pp.4-8

⁸⁰ MANDL, Irene (2008) pp. 13 e ss.

⁸¹ BARREIROS, Filipe/PINTO, José Costa, (2013), p.206

entidade que seja *transferível*), tenhas os seguintes predicados: (i) a maioria dos direitos de voto (direta ou indiretamente) pertença à pessoa singular que estabeleceu a empresa ou adquiriu o respetivo capital social ou ao seu cônjuge, ascendentes, filhos ou herdeiros diretos dos filhos; e (ii) um ou mais representantes da família ou parentes consanguíneos estejam envolvidos na gestão ou administração da empresa.”

Já a associação das empresas familiares refere-se às empresas familiares como “aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”⁸².

BARNES & HERSHON⁸³ definem as “empresas familiares” como empresas em que uma parte significativa dos direitos de voto ou propriedade da empresa sejam controlados por um ou mais membros de uma só família. Posição partilhada por JOHN DAVIS⁸⁴ que define “empresa familiar” como aquela em que a “propriedade é controlada por uma única família”.

VILLALONGA & AMIT⁸⁵ impõem um liminar mínimo de 20% de propriedade detido por uma família para se poder qualificar a empresa como “empresa familiar”. Outra possibilidade é olhar para o número de pessoas e gerações presentes na empresa. Posição sustentada por STERN⁸⁶ para quem as empresas têm de ser detidas ou geridas por membros de uma ou mais famílias.

WARD⁸⁷ & DONNELEY⁸⁸ acrescentam que têm que estar incorporadas pelo menos duas gerações da mesma família.

GALLO e RIBERO⁸⁹ consideram que estamos perante uma “empresa familiar” “quando existe um importante elo de ligação entre uma empresa e uma família, o elo pelo qual parte da cultura de ambas, formada pelos pressupostos básicos de atuação e pelos valores, é permanente e voluntariamente partilhada”. Uma “empresa familiar” pode ser

⁸² In <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=287-o-que-e-uma-ef>

⁸³ BARNES, Louis B./HERSON, Simon A., (1976), pp.1-9

⁸⁴ DAVIS, John A., (2001)

⁸⁵ VILLALONGA/AMIT, Belen/Raphael, (2004), p.5

⁸⁶ *Apud* SHEA, HUBERT, (2006), p.2

⁸⁷ *Apud ibídem*, p.2

⁸⁸ DONNELLEY, Robert, (1967), pp.161-162

⁸⁹ GALLO/RIBEIRO, Miguel Angel/Vítor Sevilhano, (1996), p.11

considerada uma empresa fundada por vários sócios ou herdada por vários grupos familiares que partilham um número importante de traços familiares culturais.

Autores há, que consideram que uma empresa só se torna numa verdadeira “empresa familiar” quando consegue transferir o poder para a segunda geração.⁹⁰ Muitos dos trabalhos e pesquisas realizados chegaram à conclusão que grande parte dos problemas das “empresas familiares”, em particular, a partir da segunda ou terceira geração estão nos conflitos entre o controlo de capital e controlo de gestão⁹¹.

Não obstante a dificuldade em se encontrar um conceito comum de empresas familiares, percebe-se, pela análise das soluções apresentadas que uma parte significativa das mesmas define “empresa familiar” recorrendo aos termos propriedade ou propriedade e o envolvimento na gestão da família proprietária da empresa.

Ainda assim apontamos quatro características específicas das empresas familiares que as distinguem das demais empresas. Em primeiro lugar tem que haver uma família, isto é, têm que estar envolvidos na empresa pelo menos dois membros da família. Segundo, uma parte significativa da propriedade da empresa tem de pertencer à família. Terceiro, a família tem que exercer direitos de controlo. Por último, tem que haver uma preferência por sucessão entre membros da família.

Concluimos deste modo que as “empresas familiares” são aquelas em que os proprietários, em particular o seu fundador num primeiro momento, tem a possibilidade de determinar o futuro da empresa, desenhando políticas de acesso à empresa, forma de retribuição dos seus membros, a sua transmissão e o planeamento da sucessão, permitindo que o controlo e direção da mesma se mantenha na propriedade das gerações vindouras.

3.3. Relação Família - Empresa

Sem prejuízo de vários problemas como o desenvolvimento dos mercados, o envelhecimento da organização, a reestruturação das participações no capital social, o desenvolvimento das capacidades diretivas, os impostos sobre a transmissão do

⁹⁰ AEP, (2011), p.22

⁹¹ NEVES, João Carvalho das, (2001), p.4

património que se colocam ao longo da vida de uma empresa^{92 93}, “a sucessão de quem detém o poder de dirigir é um dos pontos mais cruciais na vida de todas as empresas, quer sejam empresas familiares, quer não o sejam”⁹⁴.

A questão da manutenção do controlo familiar das empresas é um ponto central para assegurar o seu ideal de perpetuação dinástico. Trata-se de um processo que envolve alguma tensão, já que por um lado temos um membro familiar que sucede às posições de liderança e por outro lado, temos a racionalidade económica que defende a competência profissional como forma legítima de ocupar essas posições⁹⁵.

LAMBRECHT⁹⁶ identifica seis características chave que o sucessor deve ter numa transferência de um negócio: ser empreendedor, sucesso individual, estudos, educação interna formal, experiência externa, início oficial no negócio da família (começar pela base da pirâmide e ir progredindo até ao topo) e por último ter o plano de sucessão escrito e com o acordo das partes. Escolhido o sucessor, segue-se o processo de transição. Mais das vezes delicado, deverá estar bem delineado. A transferência das funções de gestão, controlo e liderança do sucedido para o sucessor será gradual até ao momento da assunção integral das funções.

Pelo exposto a relação entre a família e a empresa torna-se fundamental para a subsistência de uma “empresa familiar”. Com efeito, a criação de órgãos de governo estritamente familiares apresenta-se como um modo de fortalecer os relacionamentos e de manter a harmonia familiar no seio da empresa. A reunião dos membros da família sob um ou vários órgãos facilita a comunicação e amplia a ligação entre a família e a empresa bem como a possibilidade de num local próprio os seus membros poderem abordar diferentes assuntos relativos aos negócios e à família.

Tendo em conta o enquadramento jurídico das sociedades comerciais, a distinção entre o papel e funções dos órgãos exclusivamente familiares e os demais órgãos sociais torna-se essencial, já que aqueles não poderão colidir com o exercício e atividade dos órgãos de governo, legal e estatutariamente definida.

⁹² GALLO/RIBEIRO, Miguel Angel/Vitor Sevilhano, (2006), p.129

⁹³ E que, por vezes, se confundem com a própria sucessão

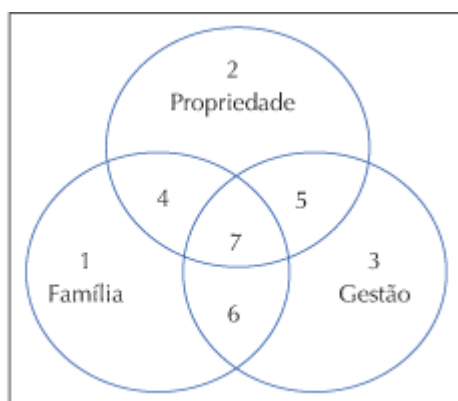
⁹⁴ GALLO/RIBEIRO, Miguel Angel/Vitor Sevilhano (2006), p.128

⁹⁵ LIMA, António Pedroso de, (2004), p.126

⁹⁶ *Apud* SILVA/SILVA, Paulino Leite da/Rui Bertuzi da, pp.4-5

Uma vez que a informação de todos os membros da família sobre as suas atribuições e atividades dos órgãos familiares é fundamental, vários especialistas na matéria, defendem a criação de um documento escrito no qual deverão estar descritas a organização, funções e atividades de cada órgão. Entre nós, tem-se designado este documento por “protocolo familiar”. Nas “empresas familiares” torna-se relevante considerar as preocupações da família e dos sócios/acionistas isoladamente. A estrutura de governo nestas empresas deve ter em atenção os interesses dos sócios acionistas/familiares a médio e longo prazo através do crescimento e continuidade da empresa e promover a harmonia e bem-estar entre os membros da família. O que sucede em grande parte das “empresas familiares” é que a estrutura de governo é muitas vezes virtual. Por exemplo, a “assembleia geral” é, em muitos casos, uma pró-forma pois é o líder que toma as decisões⁹⁷.

GERSICK *et al*⁹⁸ identificam três elementos independentes mas que subjacentes à complexidade uma “empresa familiar” se reúnem: família, empresa e capital. Este é o modelo que maior consenso gera entre os vários autores da área.



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6)

1. Modelo de três círculos da "empresa familiar"

Cada pessoa envolvida numa EF pode ser posicionada numa de sete posições:

1. Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa

⁹⁷NEVES, João Carvalho das (2001), p.3

⁹⁸Apud AEP, (2011), p.23

2. Acionistas que não são membros da família mas que não trabalham na empresa
3. Empregados que não são membros da família
4. Membros da família que têm ações na empresa mas que não trabalham nela
5. Acionistas que não são membros da família mas que trabalham na empresa
6. Membros da família que trabalham na empresa mas não têm ações
7. Membros da família que têm ações e trabalham na empresa

Estes três círculos permitem identificar as fontes de conflito interpessoal, os problemas, as prioridades e as fronteiras da família.

No entender de JOÃO CARVALHO DAS NEVES⁹⁹, “por exemplo, um indivíduo no sector 4 estará mais interessado nos dividendos enquanto um indivíduo posicionado no sector 6 estará mais interessado na retenção de lucros para expansão e na sua carreira profissional. Nas questões de emprego para membros da família, as pessoas do sector 1 acham que os membros da família devem ter a sua oportunidade na empresa, enquanto as pessoas do sector 3 acham que eles devem ser tratados como qualquer outro empregado, em função das suas qualidades de competência e desempenho.”

Na teoria, os “custos de agência” no contexto de uma “empresa familiar” dividem-se pelos acionistas familiares e os não familiares ou, em situações de separação do capital entre familiares e ausência de um acordo de princípios e estratégia entre estes, entre os ramos da família com posições jurídicas maioritárias e minoritárias¹⁰⁰.

Atendendo à complexidade da “empresa familiar” e às tensões que provoca, a família precisa de ter um lugar próprio para lidar com as tensões e tem de aprender a geri-las.

3.4. Os elementos do processo de “sucessão numa empresa familiar”¹⁰¹

ISABELL STAMM *et al* propõem uma consideração acerca dos elementos do processo de sucessão familiar que, pela sua importância, nos parece pertinente citar na íntegra.

“Entre numerosas investigações acerca do tema da sucessão em anos transactos, parece haver forte consenso numa definição daquilo que é, efectivamente, a sucessão. Uma

⁹⁹ NEVES, João Carvalho das, (2001), p. 4

¹⁰⁰ BARREIROS/PINTO, Filipe/José Costa, (2013), p. 210

¹⁰¹ STAMM, Isabell *et al.*, (2011), pp.14-15

definição bem delineada é-nos dada por Cadieux, Loraine e Hugron (2002), que definem sucessão como “um processo dinâmico ao longo do qual os papéis e as responsabilidades de dois grupos principais de indivíduos envolvidos, i. E. o predecessor e o sucessor, desenvolvem interdependência e se sobrepõe, com o objectivo último de transferir a gestão e a propriedade do negócio para a geração seguinte” (Cadieux et al., 2002, p.18). Aqui encontramos os principais elementos para a compreensão universal de sucessão: Primeiro, existe um acordo de que a sucessão é um vínculo de vários e aparentemente contrários processos. Lambrecht fala até da sucessão como um processo vitalício (Lambrecht 2005, p.267). Em segundo lugar, a transição acontece entre dois indivíduos ou grupos – o sucedido e o sucessor. Em terceiro lugar, ambos os grupos assumem papéis e deveres específicos que devem ser mutuamente ajustados ao longo do processo de sucessão (Handler, 1990, p.43). Estes grupos são, tipicamente, parentes e pertencem a gerações diferentes – de outra forma, a influência da família no negócio terminaria. Com este pano de fundo, a designação de Aronoff’s (1998) de ‘transição geracional’ em vez de ‘sucessão no negócio’ parece pertinente. Em quarto, a transição afecta o poder na empresa familiar. Esta categoria bastante geral é especificada da perspectiva da organização como uma troca de key players na liderança e propriedade do negócio, com ambas as transições a ocorrer frequentemente em diferentes períodos de tempo. Da perspectiva familiar, a categoria do ‘poder’ pode ser especificada como mudança nos rendimentos e na riqueza do negócio familiar, tal como transições em cursos de vida de membros empresários da família, e também como mudanças nos privilégios e responsabilidades de forma concreta e afetiva.”¹⁰²

3.5. Órgãos de “Família”

No que concerne à ao governo das sociedades foi criado, em 2005, o código *Buysse*¹⁰³. Trata-se de um código das sociedades para pequenas e médias empresas não cotadas em bolsa de valores. O código *Buysse* inclui temas sobre a responsabilidade social corporativa, a identificação e gestão de riscos, propõe a constituição de um comité

¹⁰²Tradução própria.

¹⁰³Disponível em <http://www.codebuysse.be/downloads/Code%20Buysse%20II%20-%20English%20version.pdf>

consultivo e faz recomendações¹⁰⁴ no que diz respeito ao papel, aos deveres e à composição do conselho de administração.

O que releva aqui é um dos aspetos inovadores do código fazer referência e conter recomendações para as “empresas familiares” num capítulo à parte.

Neste capítulo são abordados diversos temas das “empresas familiares” tais como: fórum familiar, documento de família, reuniões com acionistas, a sucessão e a resolução de conflitos.

Assembleia Familiar

A “assembleia familiar” é o fórum de família a que se refere o Código *Buysse*. A assembleia cria uma plataforma de comunicação, informação e consulta sobre os negócios da família. Deve estar definido previamente quem tem o direito de participar no fórum, quais as questões que serão discutidas e de que forma será nomeado o presidente. Igualmente importante é saber que autoridade terá o fórum no que diz respeito às decisões importantes¹⁰⁵.

Comissão Familiar

É o órgão máximo de governo familiar e tem com principal atribuição a regulação de assuntos relativos à atividade da família enquanto proprietária de uma atividade empresarial e às ligações entre a empresa e a família.

O papel da “comissão familiar”, também designado por “conselho de família”, é determinado por todos os seus membros e reduzido a escrito no “protocolo familiar”.

A “comissão familiar” surge, em regra, já numa fase em que a “empresa familiar” se encontra numa “parceria entre irmãos” ou “consórcio de primos”, sem prejuízo de ser criada *ab initio*, isto é, no ato de constituição da sociedade. Várias funções são apontadas a este órgão tais como garantir a perpetuidade da visão, missão e valores da família na empresa e na gestão do património familiar e a de actuar como elo de ligação entre a família e o conselho de administração, promovendo um diálogo entre os

¹⁰⁴O código contém recomendações não vinculativas.

¹⁰⁵ AEP, (2011), pp.61-62

membros da família que reforce a união familiar; elaborar o “protocolo familiar” e garantir o seu efetivo cumprimento¹⁰⁶.

De entre as várias questões a decidir sobre o funcionamento deste órgão estão o número de membros que o devem compor bem como “quem” são os membros que a deverão fazer parte. Alguns conselhos neste ponto são dados, nomeadamente o assegurar da representação de todos os ramos e gerações, a presença de homens e mulheres bem como familiares que já tenham trabalhado na empresa, que trabalhem na empresa e os que possam vir a trabalhar. Outrossim, a “comissão familiar” deverá ver representado no órgão de administração da sociedade pelo menos um dos seus membros. A presença de membros externos à família, tendo em conta a sua experiência e prestígio pode ser uma mais-valia¹⁰⁷.

¹⁰⁶ GALLO/RIBEIRO, Miguel Angel/Vitor Sevilhano, (1996) p.75-78

¹⁰⁷ AEP, (2001), 63-64

5. A Estruturação Societária e a “Empresa Familiar”

5.1. Sociedade por Quotas vs Sociedade Anónima

Importa agora fazer uma referência aos dois principais tipos legais societários, destacando as vantagens e inconvenientes de cada um e de que forma afetam as empresas familiares no processo da sua constituição.

Uma primeira diferença reside no número de sócios necessários para a constituição de ambas. Na Sociedade por Quotas (SQ), de acordo com o disposto no n.º 1 do art. 270.º-A do CSC, um único sócio é suficiente para a sua criação ao passo que na Sociedade Anónima (SA) são necessários, em regra, cinco sócios¹⁰⁸ (há exceções).

No que respeita à organização, em particular à composição dos órgãos sociais, é “naturalmente muito mais leve nas sociedades por quotas que corresponde, habitualmente, a empresas de pequena ou média dimensão”¹⁰⁹.

As SQ não estão, no ato da sua constituição, sujeitas a fiscalização, ainda que tal possa e deva ocorrer no decorrer da sua atividade. Este tipo legal, conforme o disposto no n.º 1 do art. 252.º do CSC pode formar-se com apenas um órgão institucionalizado, a gerência, singular ou plural. Outro órgão (eventual) é a Assembleia Geral, sendo que a regulamentação contratual da sua mesa é facultativa, surgindo ocasionalmente institucionalizada. Refira-se que, são várias as situações em que os sócios podem deliberar fora da Assembleia (cfr. o disposto no n.º1 do art. 54.º e n.ºs. 1 e 5 do art. 247.º do CSC)¹¹⁰.

Já na SA a opção passa obrigatoriamente por uma de três modalidades de administração e fiscalização tipificadas no art. 278.º do CSC. Assim, temos o modelo clássico, composto pelo conselho de administração e pelo conselho fiscal, o modelo germânico, composto pelo conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas e o modelo anglo-saxónico, composto pelo conselho de administração (mais comissão de auditoria) e pelo revisor oficial de contas¹¹¹.

¹⁰⁸ ALMEIDA, António Pereira de, (2003), pp.28-29

¹⁰⁹ CUNHA, Paulo Olavo, (2012), p.98

¹¹⁰ Sobre esta matéria *vide* SANTO, João Espírito, (2000), pp.357-398

¹¹¹ *Ibidem* pp.398-419

Não obstante a Assembleia Geral ser institucionalmente obrigatória (cfr. arts. 373.º e ss. do CSC) é frequente verificar-se uma remuneração pontual dos membros da mesa. O que acontece, na práxis, fruto do reduzido número de sócios e da proximidade entre os mesmos é a ausência formal da Assembleia Geral em favor da constituição da Assembleia Universal (cfr. art. 54.º do CSC)¹¹².

A SQ em comparação com a SA apresenta uma maior simplicidade e um menor custo refletido no funcionamento da sua estrutura organizatória¹¹³.

Destarte, a opção por uma estrutura menos complexa permitirá, em regra, uma gestão (e maior controlo) mais concentrada nas mãos da família/sócio fundador; acresce ainda a circunstância da gestão empresarial e a família proprietária estarem, regularmente, numa relação de proximidade, pelo que a adoção de uma estrutura organizativa mais simples permite uma maior rentabilização de custos que estariam associados a uma estrutura mais complexa.

No que concerne à transmissibilidade e circulação das participações sociais, a diferença centra-se na “pessoalização” das respetivas participações. Ao passo que nas SQ os direitos reconhecidos aos sócios são de titularidade pessoal e individual, nas SA, os direitos são conferidos às participações e dependem, algumas vezes, de um número mínimo de participações¹¹⁴.

O modo como se transmitem as participações sociais é visto com grande reserva e tem de ser realizado de forma cautelosa, sob pena de o controlo da sociedade pela família se diluir e terceiros estranhos à empresa começarem a tomar parte na estrutura organizatória e conseqüentemente nas deliberações nela tomadas¹¹⁵.

As SQ estruturam-se como sociedades fechadas, pelo que nestas, só com a consentimento da sociedade poderá haver transmissão de participações a terceiros. Por sua vez, as SA como sociedades abertas que são, não levantam limitações à transmissão

¹¹² Neste sentido, ALMEIDA, António Pereira de, (2003), pp. 108-143

¹¹³ *Ibidem* p.28

¹¹⁴ Neste sentido *vide* CUNHA, Paulo Olavo, (2012), pp. 449-482

¹¹⁵ *Ibidem*

das participações sociais. Corolário desta diferença, é uma maior liquidez das participações sociais nas SA em relação às participações nas SQ¹¹⁶.

5.2. A melhor escolha para estruturação da “empresa familiar”

A opção pela SQ em detrimento da SA permitirá um maior controlo por parte de quem detém da titularidade das participações, facilitando assim que a propriedade das participações se concentre no poder de um reduzido número de sócios, ou seja, membros da família ou terceiros relacionados, afastando desta forma a aproximação de terceiros estranhos ao negócio. Em contrapartida, a menor liquidez nas SQ (ver *supra*) redonda numa maior dificuldade em fazer investimentos de índole financeira. Assim, nos estatutos sociais da sociedade é possível incluir cláusulas com o intuito de limitar a transmissão do capital social e os direitos de subscrição de ações ou assunção de participações.¹¹⁷ Note-se que, é hoje possível uma sociedade fechar-se totalmente ao exterior, proibindo em absoluto a cessão de quotas¹¹⁸ (*ex vi* do disposto nº1 do art. 229.º do CSC *in fine*). Ademais, o nº 3 do art. 229.º do CSC prevê a possibilidade de os estatutos exigirem a autorização da sociedade para as cessões legalmente autorizadas (entre sócios ou para determinados familiares). Questão vital nas “empresas familiares”, já que se mostra como um modo de impedir que certos familiares (cônjuges ou parentes na linha reta), obtenham a qualidade (categoria) de sócio. A cessão a título oneroso das participações sociais implica outrossim o exercício do direito de preferência (convencional ou estatutário), permitindo aos sócios evitar a entrada de terceiros na sociedade através do exercício do mesmo. PAULO OLAVO CUNHA¹¹⁹ escreve 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”.

Mais, o contrato de sociedade poderá convencionar sobre a sucessão de quotas *mortis causa*, aplicando-se supletivamente o disposto na lei, transmitindo-se a quota para os herdeiros ou legatários do sócio falecido. Na transmissão *mortis causa*, dois casos distintos poderão surgir. *Primus*, o contrato de sociedade poderá restringir a transmissão

¹¹⁶ *Ibidem*

¹¹⁷ A transmissão onerosa voluntária de participações em vida, nas SQ, designa-se por cessão de quotas e está prevista nos arts. 228.º e ss. do CSC.

¹¹⁸ Se tal acontecer ou se a proibição tiver uma duração superior a dez anos, a lei permite aos sócios, uma vez decorrido esse prazo, o direito de exoneração.

¹¹⁹ CUNHA, Paulo Olavo, (2010), p.454

da quota ao cumprimento de certos requisitos, devendo a sociedade adquirir ou fazer adquirir a quota ou amortiza-la¹²⁰ (*ex vi* do n.º 2 do art. 225.º do CSC). Refira-se, a título de exemplo, o caso de a sociedade entender que um sócio não apresenta um digno sucessor para liderar a “empresa familiar” em conformidade com a visão, objetivos e valores delineados pela família. Noutra caso, o contrato de sociedade pode consentir que sejam os sucessores do sócio falecido a deliberar sobre se a quota é amortizada ou se não aceitam a sua transmissão (*ex vi* do art. 226.º do CSC). Aqui, o contrato de sociedade poderá conter cláusulas sobre o direito de preferência dos demais sócios de aquisição da quota ou sobre a sua amortização¹²¹.

Por sua vez, as SA, têm como regra a livre a transmissão das participações, *in casu*, ações (*ex vi* art. 328.º do CSC). Repete-se, o anteriormente dito, nas SA as participações são bem mais liquidas simplificando a circulação de capital e geração de proveitos. Porém, ao facilitar a circulação permite a dispersão das participações da família fundadora, colocando dessa forma, o controlo da empresa pela família fundadora em causa. Um outro aspecto negativo prende-se com a dispersão a propriedade das ações da sociedade por vários acionistas, o que poderá levar ao aumento de conflitos de interesses entre os acionistas minoritários e os acionistas maioritários¹²².

Com o objetivo de colocar um entrave a esta livre transmissibilidade, duas hipóteses se afiguram possíveis: inserção de cláusulas no contrato de sociedade que terão eficácia *erga omnes* ou acordos parassociais. *Ex vi* do disposto nos arts. 328.º e 329.º do CSC, o contrato de sociedade pode limitar a transmissão da ações nominativas submetendo a sua transmissão à aprovação da sociedade e/ou através da atribuição do direito de preferência aos acionistas¹²³.

Assim se consegue restringir a entrada de pessoas estranhas à família e deste modo manter o controlo de capital nas mãos da mesma.

¹²⁰ Para maior desenvolvimento nesta matéria *vide* ALMEIDA, António Pereira, (2011), pp.369-376

¹²¹ *Ibidem* p.459

¹²² CUNHA, Paulo Olavo, (2010), p.465

¹²³ *Ibidem* p.466

5.3. Mecanismos de planeamento sucessório

No âmbito das “empresas familiares” tem sido prática comum a celebração de acordos entre sócios membros da família, podendo também ser parte familiares não sócios. A conclusão destes acordos tem geralmente lugar quando o(s) fundador(es) da sociedade iniciam o processo de passagem de testemunho para a segunda geração. Entre nós, e à semelhança do que se passa em Espanha, designamo-los por “protocolos familiares”. Uma vez que estes acordos incluem, mais das vezes, cláusulas de natureza parassocial torna-se pertinente dedicar algumas linhas aos “acordos parassociais”¹²⁴.

5.3.1. “Acordos Parassociais”

O Código das Sociedades Comerciais, no art. 17.º, nº1 admite a celebração de “acordos parassociais” em geral e de acordos de voto, em particular (art. 17.º, nº2). Estes são contratos ou convenções celebrados por todos ou alguns sócios, “pelos quais estes, nessa qualidade, se obrigam a uma conduta que não seja proibida por lei” (nº 1 do art. 17.ºCSC) e a exercer em determinados termos os direitos inerentes às suas participações sociais. Integrando duas ou mais declarações de vontade divergentes mas tendentes a estabelecer uma regulamentação comum de interesses, os “acordos parassociais” configuram-se como negócios jurídicos bilaterais (ou multilaterais), revestindo a natureza de verdadeiros contratos¹²⁵.

A norma determina porém a inoponibilidade dos referidos acordos à sociedade ou aos sócios não subscritores. Por outras palavras, o acordo deverá ter como objeto uma conduta não proibida por lei que produzirá efeitos apenas entre os intervenientes¹²⁶.

Os “acordos parassociais” apontam para objetivos diretamente relacionados com a regulação dos interesses dos sócios na sociedade, tanto nas relações entre eles como nas relações com a sociedade. Diga-se que estes acordos podem ser celebrados com terceiros, sendo-lhes aplicado por analogia, o regime previsto no citado art. 17.º da CSC¹²⁷.

¹²⁴ MARTINS, António de Soveral, (2013), p.70

¹²⁵ CUNHA, Paulo Olavo, (2012) p.171

¹²⁶ *Ibidem* p.172

¹²⁷ *Ibidem* p.173

Um “acordo parassocial” pode surgir em diferentes fases da vida de uma sociedade, mormente antes da constituição da mesma.¹²⁸

5.3.2. “Protocolo Familiar”

O “protocolo familiar” é um documento escrito subscrito por todos os membros consanguíneos da família, já proprietários ou herdeiros, maiores de 18 anos, no qual se identificam os objetivos, princípios e valores que regulam a relação entre a família e a empresa bem como a vontade, a perspectiva e contributo dos vários membros da “empresa familiar”, quer do ponto de vista da gestão, quer do ponto de vista da propriedade¹²⁹.

Este instrumento de auxílio à governação da “empresa familiar” tem “uma função crucial no sucesso da continuidade da empresa, enquanto guia de conduta da família relativamente à empresa, permitindo ajudar na tomada de decisões futuras, minimizar conflitos e evitar processos infundáveis de tomada de decisão”. No “protocolo familiar” vários temas podem ser abordados, nomeadamente a “comissão familiar” ou “conselho de família” e como este vai funcionar, qual a sua influência e controlo na gestão e estratégia da empresa; como pode a família exercer funções na empresa; critério de admissão na empresa para membros da família; processo de seleção dos gestores da empresa; gestão das participações sociais; restrições à alienação e aquisição de participações e gestão de conflitos. Não obstante as inúmeras matérias passíveis de ser incluídas no “protocolo familiar” torna-se importante referir que este é um complemento dos estatutos e que dentro dos limites legais e estatutários no qual se identificam os procedimentos e as condutas que a família proprietária da “empresa familiar” deverá adotar¹³⁰.

O “protocolo familiar” é hoje, em particular, uma ferramenta relevante na preparação do processo de sucessão, definindo a medidas necessárias que a família e a sociedade deverão adotar e qual o momento adequado para as tomar.

Porém, e na ausência regulamentação autónoma sobre este documento no ordenamento jurídico português vigoram as regras gerais em matéria de negócios jurídicos, *maxime*, o

¹²⁸ MARTINS, António de Soveral, (2013), pp.174-175

¹²⁹ BARREIROS/PINTO, Filipe/José Costa, (2013), p.215

¹³⁰ AEP, (2011), pp.22-23

princípio da liberdade contratual (art. 405.º CC). Segundo este princípio, as partes interessadas, dentro dos limites da lei, têm liberdade para celebrar contratos ou para incluir nos contratos previstos na lei cláusulas que melhor correspondam à sua vontade.¹³¹

O referido artigo escreve ainda, no seu nº2, “*as partes podem ainda reunir no mesmo contrato regras de dois ou mais negócios, total ou parcialmente regulados na lei*”. Como tal, admite-se a existência deste tipo de contratos, conhecidos por contratos mistos.¹³²

As cláusulas dos protocolos familiares que assumem caráter parassocial referem-se aos “sócios membros da família (ou parte deles), ou tendo em vista a aquisição dessa qualidade, por pessoas que se venham a tornar sócios – mas à margem da sociedade”. Tal acontece porque as cláusulas parassociais não vinculam a sociedade. Mais, são inoponíveis à sociedade, não podendo ser objeto de impugnação das deliberações sociais bem como não podem produzir efeitos perante terceiros e em consequência não servem para impugnar atos sociais por parte de pessoas externas à empresa.¹³³

Destarte, as cláusulas parassociais criam apenas relações obrigacionais entre os respetivos subscritores e as suas prerrogativas não se transmitem com as respetivas participações e desaparecem com a extinção da ligação do subscritor à sociedade. O conteúdo destas cláusulas deve respeitar sempre “as limitações resultantes da eficácia e incidência dos acordos parassociais”, segundo o disposto no art. 17.º, nº 2 *in fine* e 3 e art. 83.º do CSC.¹³⁴

No que concerne ao conteúdo das cláusulas de caráter parassocial, nestas poderão ser incluídas diversas matérias tais como o voto e as suas condições, o regime de participações (aquisição, venda e transmissão *inter vivos* e *mortis causa*), direitos de preferência, distribuição de dividendos, etc.¹³⁵

Como dissemos, o “protocolo familiar” pode estipular sobre matérias importantes no seio da “empresa familiar”, como a história, os valores e os compromissos exigidos aos

¹³¹ Hörster, Heinrich Ewald, (1992), pp. 57 e ss.

¹³² *Ibidem*

¹³³ MARTINS, António de Soveral, (2013), pp. 70-72

¹³⁴ *Ibidem*

¹³⁵ *Ibidem*

membros da família. Porém, o conteúdo destas disposições terá um caráter mais restrito, atuando como um conjunto de boas práticas e intenções que são reduzidas a escrito mas que em termos legais não consagram quaisquer direitos ou obrigações entre as partes.

Concluimos assim que não obstante não estar tipificado na lei, o “protocolo familiar” encontra certa proteção ao abrigo do princípio da liberdade contratual e de acordo com o art. 405.º, n.º 2 é um contrato misto, podendo conter prestações de natureza diversa além das de natureza parassocial.

PARTE II

1. Estudo de Caso: O “Grupo Aveleda”

1.1. Enquadramento Geral

O Grupo Aveleda é referido como um exemplo paradigmático de empresa (familiar) em Portugal¹³⁶.

O Grupo Aveleda é composto pela Holding Fernando & Irmãos SGPS, S.A., detentora da Aveleda, S.A. (empresa dedicada à produção de vinhos e queijos) e do Zoo de Santo Inácio, Empreendimentos Turísticos, Lda..

De forma a perceber o que permite que esta empresa vingue ainda hoje no mundo empresarial, torna-se importante fazer um retrospectiva ao seu passado, nomeadamente à sua origem, evolução e principais transformações.

Ainda que haja registos da Quinta da Aveleda que datam do século XVI, a Aveleda, tal como a conhecemos hoje, tem início em 1870 pelas mãos de Manuel Pedro Guedes da Silva Fonseca (1837-1899), que se dedicou exclusivamente ao desenvolvimento da Aveleda.

Mais tarde sucede-lhe Fernando Guedes da Silva Fonseca (1871-1946), responsável pelo aumento significativo da capacidade de produção da Quinta. Seguiu-se Roberto Van-Zeller Guedes (1899-1966), o segundo de 7 irmãos que após terminar serviço militar apoiou o seu pai no negócio, do qual assumiu a liderança após a morte daquele e ao qual dedicou toda a sua vida.

Em 1946, os filhos de Fernando Guedes constituem uma sociedade agrícola para administração da propriedade. E aqui assiste-se a um *boom* da empresa, fruto do aumento de vendas de vinho verde para o Brasil e África.

Entre 1950 e 1960 a empresa investe em tecnologia e recursos humanos que se terão reflexo no aumento exponencial do número de vendas no mercado interno e externo. A

¹³⁶ “Negócios dos Filhos dos Ricos”, *Revista Exame* (2014), p. 38-41

4ª geração aparece já no final da década de 60 quando assumem a direção executiva da Sociedade António e Luís Guedes, dois dos filhos de Roberto Guedes.

Não obstante ser (a maior) empresa exportadora nacional de vinho verde, a Aveleda mantém-se como uma Empresa Familiar em todos os aspetos. A empresa aponta como sua (grande) missão a construção de grandes Marcas, criadoras de valor a longo prazo. Com uma paixão genuína pelo vinho aliada a uma ética e valores exemplares no grupo Aveleda pontificam os valores da dedicação, simplicidade, moderação e bom senso, excelência, iniciativa e responsabilidade.

Hoje, a 4ª geração formada pelos seis filhos de Roberto Van-Zeller e a 5ª geração (composta por 14 primos) gerem os destinos da empresa.

1.2. Processo de Planeamento da Sucessão

No âmbito da empresa foi assinado, em 2009, um “protocolo familiar” pelos descendentes (de qualquer geração) de Roberto Guedes, seus cônjuges e filhos maiores na linha de sucessão de acionistas da Holding da Aveleda, S.A.

No “protocolo familiar” em análise foram abordadas várias questões. Atentemos agora à sua estrutura, nomeadamente ao funcionamento da Comissão Familiar, *maxime*, o modo como este influencia e controla a gestão e estratégia da empresa; a forma como a família pode exercer funções na empresa e respetivos critérios de admissão na empresa para membros da família; gestão das participações sociais; restrições à alienação e aquisição de participações sociais e gestão de situações de conflito.

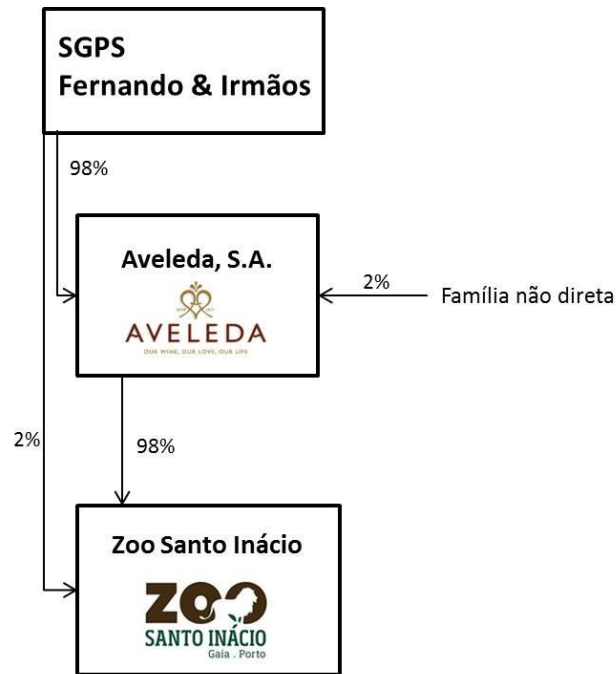
À semelhança do que dissemos anteriormente sobre o “protocolo familiar”, este documento pretende *“manter um bloco coeso na administração profissional das sociedades, ao mesmo tempo quem devido ao carácter familiar da Sociedade, desejam criar regras que permitam resolver alguns problemas individuais(...), prevenindo que aspetos puramente familiares ou pessoais possam afetar os critérios profissionais que devem presidir à administração e direção das suas atividades económicas”*. O “protocolo familiar” obriga todos os membros da família signatários, devendo ser transmitido às gerações seguintes. Este *“tem natureza constitutiva, possuindo carácter estritamente moral, e refere-se a todos os atos relacionados com as participações de capital (e direitos a elas inerentes) na empresa.*

No documento são várias as disposições que direta ou indiretamente refletem a preocupação na manutenção da empresa no seio da família bem como (...). Nesse sentido dedica um ponto à participação e saída de familiares da empresa, no qual se prevê o acesso *“para qualquer membro da Família, desde que exista um lugar compatível em aberto”*, sendo que o regresso só se torna possível no caso de existir um lugar compatível em aberto. De forma a evitar conflitos, *“os ex-cônjuges de acionistas ou de familiares potenciais herdeiros de acionistas só serão admitidos se o seu cônjuge não se opuser.”*

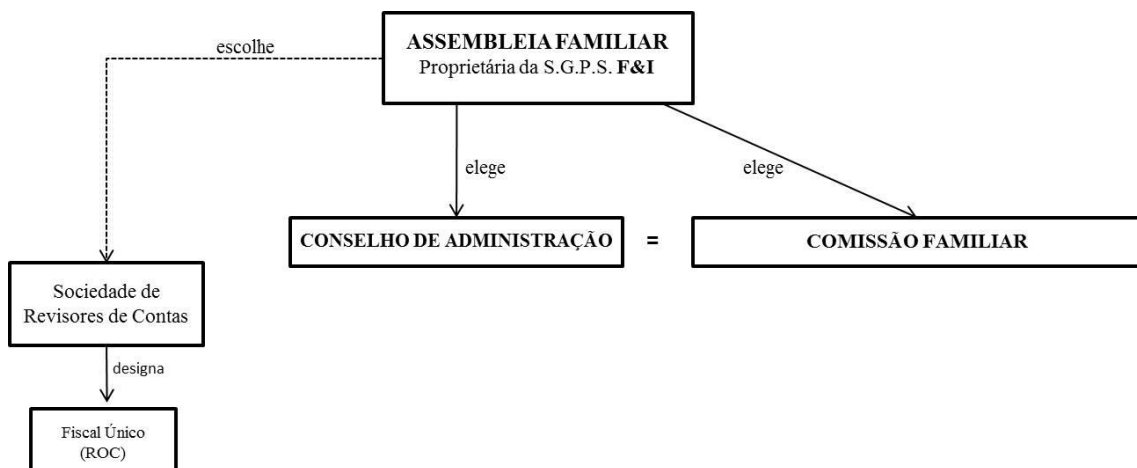
Por sua vez, no recrutamento de familiares, o Conselho de Administração da SGPS deverá ter em conta, uma vez aberto o processo de candidatura, se *“existe algum membro com as qualificações necessárias e caso haja avisá-lo para concorrer em condições idênticas às dos outros candidatos”* e se o candidato *“reunir condições pelo menos idênticas aos outros candidatos deve ser proposta a sua admissão ao Presidente do Conselho de Administração que deverá pedir a convocação da Comissão Familiar para analisar o caso”*.

Num outro ponto do “protocolo familiar” pode ler-se *“Acordos de Acionistas”*, ficando evidente o desejo da Família ao exprimir *“a sua vontade de manter o controlo da propriedade e voto da Empresa”* através da *“manutenção de pelo menos 2/3 da propriedade da mesma”*. De forma a garantir a participação de qualquer membro da Família, estes poderão *“fazer parte do Grupo Familiar desde que assinem o compromisso de aceitação do Protocolo Familiar e do Acordo Parassocial de 2008”*.

1.3. A Estruturação Societária



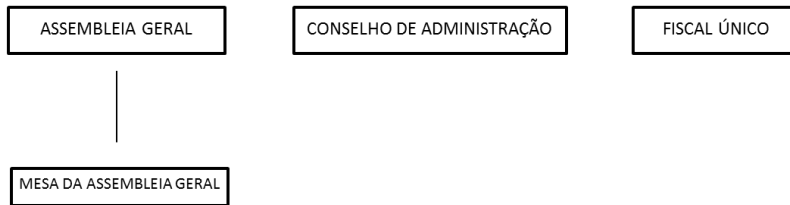
2. Grupo Aveleda



3. SGPS Fernando & Irmãos



AVELEDA, S.A.
ORGÃOS SOCIAIS



4. Aveleda, S.A.

Órgãos de Família

A “**assembleia familiar**” “é o fórum de toda a Família”, no qual se reúnem todos os membros da Família, com o objetivo de discutir “*os assuntos relacionados com a Empresa e direitos dos acionistas e seus familiares, de forma a manter a coesão e compromisso assumido no Protocolo Familiar*”.

Entre outras competências destacam-se a escolha da forma de governo da Empresa; a eleição dos membros do Órgão de Administração da SGPS (Comissão Familiar); a discussão das políticas de saídas de familiares da Empresa e a definição de políticas de continuidade e sucessão e dar pareceres sobre alterações de Estatutos, acordos parassociais, amortizações de ações, etc.

A “**comissão familiar**” ou “**conselho de família**” é composto por 6 a 11 elementos, obrigatoriamente familiares, refletindo dentro do possível, a composição acionista do grupo, assegurando que cada ramo familiar tem a possibilidade de estar aí representado.

Este órgão tem como principais competências: a admissão ou demissão de membros da Família na Empresa, negociação com Familiares de vendas de participações sociais, organização das assembleias familiares e decidir sobre empréstimos de emergência a Familiares.

Órgãos de Governo

A “**assembleia geral**” é formada por todos os acionistas da SGPS.

Os elementos que formam o “**conselho de administração**” coincidem com os que formam a “comissão familiar”. Este órgão é composto pelo Presidente (“Chairman”) e por cinco a dez administradores.

Tem como principais competências a escolha dos membros propostos à “assembleia geral” de cada sociedade operacional para integrarem o “conselho de administração” das sociedades operacionais, aprovar o orçamento anual global e decidir sobre a distribuição de dividendos anual.

O “**fiscal único**” é designado pela Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, escolhida pela “assembleia familiar” e proposto à “assembleia geral” de cada uma das sociedades.

Órgãos de Gestão da Empresa

A “**assembleia geral**” composta por todos os acionistas (art.11.º, nº1)¹³⁷ e é convocada pelo presidente da mesa (art. 12.º) ou quem as suas vezes fizer, nos termos do art.13.º

As deliberações sociais (art.14.º) são tomadas por maioria dos votos emitidos, independentemente da percentagem do capital social representado na assembleia. Já as deliberações sobre a distribuição de dividendos terão de ser tomadas por três quartos dos votos presentes ou representados na respetiva assembleia.

O “**conselho de administração**” é composto por 3 a 5 membros, acionistas ou não, sendo um deles presidente e os restantes vogais.

Tem todos os poderes necessários para assegurar a gestão corrente da sociedade e, em especial, para gerir a sociedade e praticar todos os atos e assinar contratos que correspondam à realização do objeto social.(art. 16.º).

Tem como principais competências motivar, controlar e gerir todos os colaboradores da Empresa, elaborar o plano estratégico e assegurar o seu cumprimento, assegurar o cumprimento de todas as normas externas e internas, designadamente legais, fiscais, de segurança, higiene e qualidade.

O “conselho de administração” responde legalmente perante a “assembleia geral” e moralmente perante o “conselho de administração/comissão familiar” da SGPS.

¹³⁷ Este artigo e os seguintes referem-se aos Estatutos da Aveleda, SA.

O “**fiscal único**”, por uma questão de eficácia e eficiência económica, é o mesmo que fiscaliza a SGPS.

Conclusão

No decorrer do presente estudo apercebemo-nos de que as “empresas familiares”, em virtude das suas especificidades e do peso que representam no contexto empresarial nacional, carecem de um “particular enquadramento legal”.

O trabalho realizado cruza, em certa medida, o Direito das Sucessões e o Direito das Sociedades Comerciais e, como tal, procurámos concretizar a forma pela qual os titulares de uma “empresa familiar” podem tentar contornar o percurso normal do fenómeno sucessório.

A relação tripartida entre a família, a propriedade da empresa e a sua gestão apresenta-se como elemento chave na análise da “empresa familiar” e o seu equilíbrio é fundamental para a manutenção do controlo familiar da mesma.

Com efeito, as particulares características destas empresas, determinam a necessidade de uma atuação que permita conciliar a performance financeira da empresa com as *best practices* de gestão e de planeamento sucessório. Por outro lado, questões como a do acesso à titularidade da empresa e o planeamento da sucessão justificam por parte do legislador uma abordagem distinta da prevista para as restantes empresas. Porém tal não acontece, e a proteção dada à continuidade da família na direção dos negócios da empresa torna-se precária pela aplicação das mesmas normas jurídicas que regem as demais empresas.

Neste contexto tem relevância o “protocolo familiar” como instrumento ao serviço da continuidade da família na gestão da empresa. Analisámos as suas características e a forma como responde aos vários desafios que se colocam às “empresas familiares”, em particular durante o processo de sucessão.

Finalmente, o estudo de caso da “empresa familiar” ‘Grupo Aveleda’ facilitou a descrição, compreensão e exploração das questões mais complexas envolvidas, demonstrando que a sucessão na “empresa familiar” deverá ser operada ainda em vida do “de cuius/fundador, contribuindo dessa forma para o êxito do processo e continuidade da mesma.

Bibliografia

a) Monografias e artigos de revista

ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, *Da empresarialidade - As Empresas No Direito*, Coimbra, Almedina, 1996;

ALMEIDA, António Pereira de, *Sociedades Comerciais*, 3ª ed., Coimbra Editora, 2003;

ANTUNES, José Engrácia, *Direito das Sociedades Comerciais - Perspectivas Do Seu Ensino*, Almedina, 2000;

ANTUNES, José Engrácia, *Os Grupos de Sociedades*, Coimbra, Almedina, 1993;

ANTUNES, José Engrácia, *Das Sociedades – Parte Geral*, 2ª ed, Almedina, 2010;

ASCENSÃO, José de Oliveira, *Direito Civil – Sucessões*, 5ª edição, Coimbra Editora, 2000;

BARREIROS/PINTO, Filipe/José Costa, *As empresas Familiares – Perspetivas da Sua Evolução de 2013 a 2023* in “A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal”, Almedina, 2013;

CARREIRA, Henrique Medina, *Concentração de Empresas e Grupos de Sociedades - Aspectos Históricos, Económicos e Jurídicos*, Edições Asa, 1992;

COELHO, Francisco Pereira, *Direito das Sucessões*, Lições policopiadas ao curso de 1973-1974, Coimbra, 1992;

CORDEIRO, António Menezes, *Manual de Direito das Sociedades - Das sociedades em Geral*, Vol. I Almedina, Coimbra, 2007;

CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das sociedades comerciais*, 5ª edição, Almedina, Coimbra, 2012;

CUNHA, Paulo Olavo, *Lições de Direito Comercial*, Almedina, 2010;

DIAS, Cristina Araújo, *Lições de Direito das Sucessões*, 2ª edição, Almedina, 2012;

FERNANDES, Luís Carvalho, *Lições de Direito das Sucessões*, Quid Juris, 3ª edição, 2008;

GALLO/RIBEIRO, Miguel Angel/Vitor Sevilhano, *A Gestão das Empresas Familiares*, Cadernos Iberconsult, 1996;

GUERREIRO, Maria das Dores; *Famílias na Actividade Empresarial, Empresas Familiares em Portugal*, Oeiras, Celta Editora, 1996;

HÖRSTER, Heinrich Ewald, *A Parte Geral do Código Civil Português*, 2ª edição, Almedina, 1992;

LIMA, António Pedroso de, “Quando a família e a empresa se tornam inseparáveis: Homens de Negócios e Gestoras Familiares”, *Revista do Centro de Estudos de Antropologia Social*, Etnográfica, Vol. VIII, 2004 p. 117-136;

MARTINS, Alexandre de Soveral, “Pais, filhos e primos e etc., Lda – as sociedades por quotas familiares”, *Direito das Sociedades em Revista*, Vol. X, Ano 5, Outubro 2013, pp. 39-75;

MARTINS, Alexandre de Soveral, RAMOS, Maria Elisabete, *As participações Sociais*, in “Estudo de Direito das Sociedades”, Coord. de Jorge Manuel Coutinho de Abreu, 10ª edição, 2010;

“Negócios dos Filhos dos Ricos”, *Revista Exame*, Março de 2014, nº 359, p. 38-41;

SANTO, João Espírito, *Sociedades por Quotas e Anónimas Vinculação: Objecto Social e Representação Plural*, Almedina, 2000;

SOUSA, Rabindranath Capelo de, *Lições de Direito das Sucessões*, Volume I, 4ª edição renovada, Coimbra Editora, 2000;

STAMM/BREITSCHMID/KOHLI, Isabel/Peter/Martin, *Doing Succession in Europe, Generational Transfers in Family Business in Comparative Perspective*, Schulthess 2011;

TELLES, Inocêncio Galvão, *Direito das Sucessões Noções Fundamentais*, 6ª edição, Coimbra Editora, 1996;

XAVIER, Rita Lobo, “Participação social em sociedade por quotas integrada na comunhão conjugal e tutela dos direitos do cônjuge do ‘sócio’” in *Estudos em Homenagem aos Senhores Professores Doutores Ferrer Correia, Orlando de Carvalho e Vasco Lobo Xavier*, Vol. III, Coimbra Editora, 2008, pp.993-1022;

XAVIER, Rita Lobo, “Sociedades entre cônjuges. Sociedades de capitais. Responsabilidade por dívidas sociais. Código das Sociedades Comerciais. Lei interpretativa. Comentário ao Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 27 de Maio de 1990” in *Revista de Direito e de Estudos Sociais*, Ano XXXV (VIII da 2ª série), 1993 (2) pp.239-281;

XAVIER, Rita Lobo, O Fundamento do Direito das Sucessões e o Conceito de sucessão mortis causa no ensino do Professor Luís Carvalho Fernandes, in *Estudos dedicados ao Professor Luís Alberto Carvalho Fernandes*, Vol. I, Universidade Católica Editora, 2011, p. 261-272;

XAVIER, Rita Lobo, *Reflexões sobre a posição do cônjuge meeiro em sociedades por quotas*, Coimbra, 1993 (1);

b) Documentação Eletrónica:

AEP – Associação Empresarial de Portugal, *Livro Branco Da Sucessão Empresarial - O desafio da sucessão empresarial em Portugal*, 2011, [Consult. 6 Jan. 2014]; disponível em

<http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/Documentation/Livro%20Branco%20da%20Sucess%C3%A3o%20Empresarial.pdf>

ANTUNES, José Engrácia, *A Transmissão Da Empresa E Seu Regime Jurídico; Enterprise Transferring And Its Legal Regulation*, Revista da Faculdade de Direito - UFPR, Curitiba, n.48, p.39-85, 2008, [Consult. 13 Mar. 2014]; disponível em <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/13521/3/15742-54316-1-PB.pdf>

BARNES, Louis B., HERSON, Simon A., *Transferring Power in the Family Business*, Harvard Business Review, 1976, [Consult. 30 Abr. 2014]; disponível em <http://hbr.org/1976/07/transferring-power-in-the-family-business/ar/7>

CHAMI, Ralph, *What is different about family business?*, IMF Working Paper, 2001, [Consult. 30 Abr. 2014]; disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=879571

DAVIS, John A. (2001). *Governing the Family-run Business*, HBS Working Knowledge, retirado de Harvard Business School, Research and Ideas, [Consult. 22 Mar. 2014]; disponível em <http://hbswk.hbs.edu/item/2469.html>

DONNELLEY, Robert, “A empresa familiar”, *RAE-Revista de Administração de Empresas*, vol. 7, n. 23, abr-jun 1967, pp. 161-198, [Consult. 22 Mar. 2014]; disponível em http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901967002300007.pdf

HANDLER, Wendy C., *Succession in Family Business: A Review of the Research*, Sage, 1994, [Consult. 22 Mar. 2014]; disponível em <http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%2011%20-%2014%20Handler.pdf> in <http://fbr.sagepub.com> at SAGE Publications on May 21, 2009

ISUSI, Iñigo, *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Spain*, KMU Forschung Austria, European Commission, 2008, [Consult. 15 Mar. 2014]; disponível em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_spain_en.pdf

MANDL, Irene, *Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report*, KMU Forschung Austria – Austrian Institute for SME Research, Vienna 2008, [Consult. 15 Mar. 2014]; disponível em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

MUSSATI, Giuliano, *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Italy*, KMU Forschung Austria, European Commission, 2008, [Consult. 15 Mar. 2014]; disponível em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_italy_en.pdf

NAUDTS/LAMBRECHT, Wim/Johan, *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Belgium*, KMU Forschung Austria, European Commission, 2008, [Consult. 15 Mar. 2014]; disponível em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_belgium_en.pdf

NEVES, João Carvalho das, *A Sucessão na Empresa Familiar: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital*, Conferência de Finanças, Universidade dos Açores 2001-06-11, [Consult. 6 Fev. 2014]; disponível em http://pascal.iseg.utl.pt/~jcneves/paper_sucessoes_acores.pdf.

SHEA, HUBERT, Review Article: *Family Firms: Controversies over Corporate Governance, Performance, and Management*, University of Newcastle (Australia), 2006 [Consult. 8 Abr. 2014]; disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=934025

SILVA/ SILVA Paulino Leite da/Rui Bertuzi da, *Transferência em empresas familiares: evidência de um estudo de campo português*, [Consult. 10 Mai. 2014]; disponível em <http://www.adam-europe.eu/prj/5702/prj/WP5%20PT%20ISCAP%20JLEGC%20Scientific%20Paper%20PT%20conference.pdf>

VILLALONGA/AMIT, Belen/Raphael, *How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value*, 2004, [Consult. 8 Abr. 2014]; disponível em http://people.stern.nyu.edu/bvillalo/VillalongaAmit_JFE2006.pdf

c) Sítios na Internet:

<http://www.aveledaportugal.pt/>

<http://www.codebuysse.be/downloads/Code%20Buysse%20II%20-%20English%20version.pdf>

<http://www.empresasfamiliares.pt/>

ANEXOS

Anexo I

Protocolo Familiar Grupo Aveleda

Protocolo Familiar

Finalidade e Objectivos

Os descendentes (de qualquer geração) de Roberto Guedes, seus cônjuges e filhos maiores que sejam ou estejam em linha de sucessão de accionistas da holding da Aveleda, S.A., signatários deste Protocolo, afirmam que desejam manter um bloco coeso na administração profissional das sociedades, ao mesmo tempo que, devido ao carácter familiar da sociedade, desejam criar regras que permitam resolver alguns problemas individuais.

A finalidade principal do **Protocolo Familiar** é a de assegurar que a **Família** e a **Empresa**, unidas por laços de afectividade, consciência social, e profissionalismo constituam um único bloco, coeso e forte, e que as normas que se estabeleçam resolvam ao mesmo tempo inquietações ou necessidades legítimas dos membros da **Família**, atendendo a aspectos relevantes da sua educação e condição de proprietários, e da Empresa prevenindo que aspectos puramente familiares ou pessoais possam afectar os critérios profissionais que devam presidir à administração e à direcção das suas actividades económicas.

O que a Família espera da Empresa

2.1.Segurança de património e rendimento –

- Relatórios e reuniões semestrais
- Compromisso com uma política de dividendos aprovada na **Assembleia Familiar**
- Compromisso de não endividamento superior a plafonds aprovados em **Assembleia Familiar**
- Compromisso de não alienação ou fusão de uma empresa com outras empresas de terceiros sem mandato da **Assembleia Familiar**

2.2. Apoio aos membros da **Família**

- Cursos de formação segundo normas específicas aprovadas em **Assembleia Familiar**
- Ajuda financeira de emergência segundo norma aprovada em **Assembleia Familiar**
- Patrocínios a membros da **Família** só possíveis por decisão da **Assembleia Familiar**.

2.3. Relações claras com membros e negócios da Família

- Remunerações dos Administradores fixadas em sede de **Comissão de Vencimentos**, quando exista.
- Admissão de membros da **Família** para trabalhar na **Empresa** aprovados pela **Comissão Familiar**.
- Negócios da **Empresa** com Familiares ou empresas pertencentes a Familiares aprovados (genericamente) pela **Assembleia Familiar ou Comissão Familiar**.

Definições

Família – Todos os descendentes em linha recta de Roberto Guedes e seus cônjuges.

Grupo Familiar – Todos os membros da **Família** que detenham directamente, ou por empresa por si controlada, acções da holding da Aveleda.

Protocolo Familiar – É a constituição da **Família** que rege todas as relações entre os Familiares e a **Empresa**.

Empresa – Grupo de empresas formado por várias empresas em relação de grupo com a Aveleda, S.A. e subsidiárias, incluindo elas próprias.

Assembleia Familiar – É o Órgão de cúpula da **Família** no qual se reúnem todos os membros da **Família** e se tomam as grandes decisões.

Comissão Familiar – É o órgão de administração e gestão da Empresa Holding, bem como das relações familiares durante os períodos intercalares das reuniões da **Assembleia Familiar**, e eleita por esta.

Órgão de Gestão – é o órgão de gestão corrente das empresas operacionais (Conselho de Administração ou Gerência), eleito em Assembleia Geral através de lista proposta pela **Comissão Familiar**

Âmbito e Natureza

Obrigam-se pelo presente **Protocolo Familiar** todos os membros da **Família** que o subscreveram e que se comprometem a transmiti-lo às gerações seguintes, fazendo-o respeitar. Este Protocolo tem natureza constitutiva, possuindo carácter estritamente moral, e refere-se a todos os actos relacionados com as participações de capital (e direitos a elas inerentes) na **Empresa**.

Assembleia Familiar

A **Assembleia Familiar** é o Fórum de toda a **Família** com vista à discussão de todos os assuntos relacionados com a **Empresa** e direitos dos accionistas e seus familiares, de forma a manter a coesão e o compromisso assumido no **Protocolo Familiar**.

5.1. Compete-lhe:

- Reforçar o espírito da Família e a confraternização dos seus membros.
- Ser o local de informação sobre a Empresa e a Família.
- Guardar os valores da Família.
- Desenvolver a visão para a Empresa.
- Discutir a forma de governo da Empresa e eleger os membros do Órgão de Administração da Holding (Comissão Familiar).

- Discutir as políticas de saída de familiares da Empresa e definir políticas de continuidade e sucessão.
- Discutir parcerias com outras famílias ou empresas que envolvam perda parcial de controlo da Empresa.
- Assegurar, por nomeação de Comissões ad-hoc, a gestão das casas da Família.
- Dar parecer sobre alterações de Estatutos, acordos para-sociais, amortização de acções, etc.
- Decidir sobre qualquer outro assunto de interesse para a Família ou membro da mesma nas suas relações com a Empresa, nomeadamente a admissão de membros da Família na Empresa, empréstimos de emergência, aquisição ou amortização de partes sociais, etc.

5.2. **Composição** – todos os membros da **Família**.

5.3. **Presidência** – O Presidente, é eleito anualmente A eleição é por voto secreto de todos os membros da **Família**. Na sua ausência a Assembleia será presidida pelo membro mais velho da **Família**.

5.4. **Reuniões** – duas vezes por ano, e sempre que o Presidente eleito a convoque.

5.5. **Quórum** – para a tomada de decisões devem estar presentes 50% dos membros da **Família** com direito a voto, não sendo possível a representação.

5.6. **Voto** – a cada membro da **Família** maior de idade corresponde um voto, sendo necessária a maioria simples dos votos presentes para a tomada de decisão, excepto sobre temas em que seja necessária maioria qualificada.

5.7. **Actas** – de cada reunião será elaborada uma acta pelo membro da Família presente a quem o Presidente da sessão expressamente peça para o fazer.

Órgãos de Governo e de Família

Mesa das Assembleias Gerais

A composição da Mesa da Assembleia Geral das Sociedades, que a possuam estatutariamente, é comum a todas e constituída por:

- Presidente da Mesa da Assembleia Geral
- Secretário da Mesa da Assembleia Geral

que assumem as funções legais e estatutárias.

Comissão Familiar

A **Comissão Familiar** é composta por 6 a 11 elementos, todos eles familiares, reflectindo os interesses accionistas então vigentes. A Comissão Familiar deve ser constituída por Familiares que não trabalham diariamente na empresa, no entanto admite-se que em determinados momentos possam, excepcionalmente, ser membros deste órgão Familiares que também desempenham funções executivas na empresa.

A composição deste órgão deve reflectir, dentro do possível, a composição accionista do grupo, assegurando a cada ramo familiar a possibilidade de estar aí representado.

Competências:

- Admissão ou demissão de membros da **Família** na **Empresa**
- Resolução de conflitos entre **Familiares**
- Negociação com **Familiares** de vendas de participações sociais
- Supervisionar transacções comerciais com membros da **Família** ou empresas por estes controladas
- Zelar pela defesa da ética e valores da **Família**
- Gestão das Residências Familiares
- Organização das **Assembleias Familiares**

- Decidir sobre cursos de formação a atribuir a **Familiare**s
- Decidir sobre empréstimos de emergência a **Familiare**s

Conselho de Administração da sociedade Holding

Os elementos que constituem este órgão coincidem com os que constituem a **Comissão Familiar**. É composto por:

Presidente do Conselho de Administração (**Chairman**)

5 a 10 Administradores.

Competências:

- Escolha dos membros que serão propostos à Assembleia Geral de cada sociedade operacional para integrarem o Conselho de Administração ou Gerência das sociedades operacionais (órgão de gestão)
- Avaliação do desempenho membros dos órgãos de gestão
- Acompanhar e aconselhar os membros dos órgãos de gestão no desenvolvimento da sua carreira profissional
- Participar na definição do Plano Estratégico Geral e no seu Controlo
- Aprovar o Orçamento Anual Global
- Decidir sobre a distribuição de dividendos anual
- Balizar a estrutura de dívida do grupo, analisar o Plano Financeiro e controlar o seu cumprimento
- Analisar e dar parecer sobre quaisquer alterações do perímetro da Empresa e seus objectos sociais para serem presentes à Assembleia Familiar
- Analisar quaisquer propostas de alteração de Estatutos e dar parecer
- Colaborar com os órgãos de gestão das sociedades operacionais na tomada de decisão ou análise de temas que estes proponham.

Comissão de Vencimentos das sociedades operacionais

A Comissão de Vencimentos existe unicamente nas sociedades operacionais (onde os Estatutos a prevejam) e é constituída por elementos que sejam simultaneamente membros do Conselho de Administração da sociedade Holding e das sociedades operacionais respectivas. Compete-lhe atribuir, em reunião anual as remunerações e prémios de desempenho do Conselho de Administração (Órgão de Gestão) das sociedades operacionais, em articulação com a Avaliação de Desempenho decidido pelo Conselho de Administração da Holding e em conformidade com os Estatutos.

Nos casos em que os Estatutos não preverem a existência daquele órgão, as suas funções são da competência da Assembleia Geral, devendo o representante da sociedade Holding votar respeitando os mesmos princípios mencionados no parágrafo anterior.

Fiscal Único e ROC da Holding e das sociedades operacionais

O Fiscal Único e ROC é designado pela Sociedade de Revisores de Contas escolhida pela **Assembleia Familiar**, e proposto à Assembleia Geral de cada uma das sociedades, quando a Lei ou os Estatutos determinem a necessidade da sua existência.

Designação, eleição e mandato dos Órgãos Sociais da Empresa Holding

Os candidatos aos Órgãos Sociais da Empresa Holding são apresentados em lista completa, por qualquer membro da Família, à Assembleia Familiar de Fevereiro, imediatamente antes da Assembleia Geral Eleitoral.

O voto é secreto designando, por maioria simples, uma lista a ser presente em nome da Família à Assembleia Geral.

As listas aprovadas na Assembleia Familiar são apresentadas a sufrágio da Assembleia Geral da empresa.

Os mandatos são de três anos, salvo disposição especial dos Estatutos ou proposta especificamente aprovada na Assembleia Familiar.

Órgãos de Gestão das Empresas

Missão

Este órgão existe nas sociedades operacionais sob a forma do seu Conselho de Administração ou Gerência. A sua missão é de gerir e controlar a actividade da **Empresa** e assegurar a sua viabilidade, aumentar o seu valor, e executar as missões específicas que lhe forem atribuídas, defendendo os accionistas e a eles prestando contas. Responde legalmente perante a Assembleia Geral e moralmente perante o C.A./C. F. da Holding.

7.2. Composição, designação e mandato

Este órgão deve ser constituído apenas por elementos que trabalham exclusivamente nas empresas do grupo. A maioria dos seus membros deverá ser familiar, sendo necessário que o Presidente (C.E.O.) deste órgão também o seja.

A escolha dos membros que integrarão deste órgão é feita pelo C.A. da Holding, que os proporá oficialmente à assembleia geral respectiva. Esta escolha deve ser feita por critérios de competência técnica. O mandato é de 3 anos, salvo disposição contrária dos Estatutos ou decisão da Assembleia Geral respectiva.

7.3. Competências

- Participar nas reuniões do C.A. da Holding sempre que requerido, e prestar informação de gestão a este órgão
- Elaborar o Plano Estratégico e assegurar o seu cumprimento.

- Motivar, controlar e gerir todos os colaboradores da Empresa através dos Departamentos próprios
- Dinamizar e orientar a execução de todas as actividades da empresa incluídas no Plano através dos departamentos próprios da Empresa.
- Controlar e tomar decisões sobre medidas correctivas ao Plano
- Assegurar o cumprimento de todas as normas externas e internas, designadamente legais, fiscais, de segurança, higiene e qualidade, controle do produto, etc
- Detectar oportunidades de negócio e de inovação e dinamizar a implementação das decisões.
- Assegurar que os compromissos com os accionistas, nomeadamente os de distribuição de dividendos e as opções de compra de acções, são cumpridos de acordo com a Lei, os Estatutos e as decisões das Assembleias Geral e Familiar
- Assegurar as demais obrigações constantes dos Estatutos de cada empresa.

7.4. Avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho dos membros do órgão de administração das sociedades operacionais, embora da competência da Assembleia Geral, deve ser apreciada no C.A. da Holding, que recomendará o procedimento a seguir pela Comissão de Vencimentos (por ajustamento da remuneração ou atribuição de prémios).

A avaliação do desempenho de outros familiares na Empresa é efectuada pelo órgão de administração utilizando os mesmos procedimentos aplicados aos outros colaboradores da Empresa. Aplica-se a mesma regra relativamente ao progresso na carreira de qualquer familiar, incluindo o seu eventual despedimento.

Participação e saída de familiares da Empresa

8.1. Acesso

Para qualquer membro da Família, desde que exista um lugar compatível em aberto.

Regresso só possível se existir um lugar compatível em aberto.

Os ex-cônjuges de accionistas ou de familiares potenciais herdeiros de accionistas só serão admitidos se o seu ex-cônjuge não se opuser.

Recrutamento de familiares

Na abertura de qualquer processo de candidatura o Conselho de Administração deve investigar se na Família existe algum membro com as qualificações necessárias e caso haja avisá-lo para concorrer em condições idênticas às dos outros candidatos.

Se o Familiar reunir condições pelo menos idênticas aos outros candidatos deve ser proposta a sua admissão ao Presidente do Conselho de Administração que deverá pedir a convocação da Comissão Familiar para analisar o caso.

Estágios e trabalho em tempo parcial

Qualquer familiar poderá solicitar ao órgão de gestão um estágio profissional na Empresa em condições idênticas às dos outros estagiários, mas tal estágio não confere preferência numa eventual candidatura a emprego na Empresa.

Reforma

A idade de reforma dos familiares deve seguir a Lei Geral. Exceptuam-se os membros dos Órgãos de Gestão das Sociedades Operacionais que devem cessar funções executivas aos setenta anos de idade, excepto no caso da Assembleia Familiar decidir que o referido familiar deverá continuar em funções por um período suplementar fixado.

Os membros dos Órgãos de Gestão têm direito a uma pensão de reforma de acordo com o regulamento em vigor.

Acordos de Accionistas

A Família exprime a sua vontade de manter o controlo da propriedade e voto da Empresa.

Este controlo exprime-se pela manutenção de pelo menos 2/3 da propriedade da mesma.

Mantém-se em vigor o Acordo Parassocial de 2001 e suas subsequentes alterações e aditamentos.

Qualquer membro da Família pode passar a fazer parte do Grupo Familiar desde que assine o compromisso de aceitação deste Protocolo Familiar e do Acordo Parassocial de 2001.

No caso de existirem outros accionistas que não tenham assinado este Protocolo, os membros do Grupo Familiar comprometem-se a votar em conjunto nas respectivas assembleias gerais, através de um Sindicato de Voto que aqui aceitam.

Resgates, alienações de participações sociais, dividendos e participações em sociedades concorrentes

10.1. Resgates, alienações de participações sociais

Nenhum membro do Grupo Familiar será obrigado a manter a sua participação social contra sua vontade,

Os membros do Grupo Familiar ou a Empresa procurarão resgatar as acções que os membros do Grupo Familiar pretendam alienar a terceiros, comprometendo-se estes a dar primeira opção ou preferência ao Grupo Familiar durante um prazo de noventa dias. Deverá ser consultada a Comissão Familiar dentro deste prazo,

Caso a participação em venda seja superior a 5%, não havendo acordo, cabe a avaliação ao ROC, dela não havendo recurso. Caso seja inferior o valor é determinado segundo o último balanço aprovado acrescido da capitalização do resultado líquido apurado até á data, á taxa Euribor a um ano.

As aquisições superiores a 2% do capital serão pagas em prestações semestrais, tantas quantos os pontos percentuais em venda, acrescidas de uma taxa de juro Euribor a um ano sobre o saldo em dívida em cada momento de pagamento.

Os membros do Grupo Familiar poderão exigir a aquisição ou amortização das partes de capital que estão em vias de ser distribuídas ao cônjuge de um accionista em processo de separação ou de divórcio.

10.2. Distribuição de dividendos

A remuneração do capital não poderá ser inferior a 50% do lucro líquido consolidado apurado, excepto havendo acordo específico da Assembleia Familiar.

Na determinação da remuneração deve ter-se em conta a necessidade do plano de investimentos, o serviço de dívidas e a necessidade de constituição de fundos de reserva devidamente fundamentados.

10.3. Constituição de Sociedades e aquisição de participações em sociedades por parte de membros do Grupo Familiar

Os membros do Grupo Familiar que porventura constituam ou venham a adquirir partes de capital superiores a 10% em sociedades concorrentes com a Empresa ou que de qualquer forma venham a adquirir posições de controlo ou dominantes em tal tipo de sociedades, devem renunciar aos cargos que porventura ocupem no Órgão de Administração da Empresa e aos cargos como colaborador.

Código de conduta

11.1. Valores da Família em relação á Empresa:

Excelência – qualidade em todas as actividades

Dedicação. Motivação e interesse pela Empresa

Iniciativa: Espírito aberto de criatividade e inovação

Simplicidade: Não dar demasiado nas vistas

Moderação: Racionalidade económica

Honestidade: Responsabilidade e respeito pelas pessoas e bens.

Ética: Comportamento exemplar perante terceiros

Bom Senso: Lógica de comportamento racional.

Desvios aos valores da Família

Sempre que um membro da **Família** revelar comportamentos continuados de desrespeito pelos valores da **Família** em relação às suas relações com a **Empresa**, deve ser chamado á atenção pelo Presidente da **Assembleia Familiar** ou pelo Presidente da **Comissão Familiar**. Em caso de não se conformar com esta admoestação poderá perder os cargos que exerce e eventualmente ver-lhe restringidas regalias que recebe por pertencer à **Família**.

11.3. Outros comportamentos

Desavenças entre Familiares devem ser resolvidas fora da Empresa.

Não é permitido o contacto directo da Família com colaboradores para obter informações sobre assuntos da Empresa.

Todos os assuntos da Empresa são rigorosamente confidenciais até à publicitação definitiva do assunto pelo Órgão de Administração.

São proibidas todas as revelações sobre qualquer assunto da Empresa não expressamente autorizadas pelo Órgão de Administração.

A gestão das relações externas, especialmente com outros familiares ou com os Media fica exclusivamente a cargo do Presidente do Órgão de Gestão da empresa em causa ou em quem este delegar expressamente.

A utilização de bens da Empresa ou de serviços de Colaboradores da Empresa só é permitida com a autorização do Presidente do Órgão de Gestão da empresa em questão.

Negociações entre a Empresa e membros da Família ou empresas por eles controladas só são possíveis depois do consentimento da Assembleia Familiar.

Os membros do Grupo Familiar não poderão constituir penhor das suas partes de capital social sem o consentimento da Assembleia Familiar ou Comissão Familiar por esta para tratar deste assunto.

Empréstimos à Família

Em caso de Emergência é admitida a contratação de financiamentos à Família, dentro das disponibilidades da Empresa.

Este financiamento de Emergência deverá ser colocado junto da Comissão Familiar que decidirá sobre a viabilidade do mesmo.

O financiamento é sempre garantido com acções da Empresa.

O financiamento não pode exceder o prazo de 5 anos e será cobrada uma taxa igual á taxa Euribor a um ano.

Em caso de incumprimento, o membro da família compromete-se a vender à empresa as participações de capital que deu em garantia pelo valor do último Balanço aprovado.

Desse valor serão deduzidas as importâncias em dívida.

Cursos de formação

Só para cursos de curta e média duração (até 2 anos), com interesse para a Empresa.

Quem decide do interesse e das condições do financiamento a atribuir é a Comissão Familiar

O familiar assim financiado tem de manifestar a intenção de trabalhar na Empresa num lugar necessário pelo período de 3 anos. Se deixar a Empresa antes do termo deste período terá de a reembolsar da parte proporcional do subsídio recebido, excepto em caso de morte, incapacidade para o trabalho ou despedimento.

O custo das propinas e material didáctico do curso será pago pela Empresa até 50% do seu valor. As restantes despesas serão suportadas pelo familiar em questão.

Não se incluem neste tipo de financiamentos os projectos de formação profissional incluídos no plano anual de formação da empresa e que contemplem familiares já a trabalhar na Empresa.

Alterações ao Protocolo

As alterações, aditamentos, adição ou eliminação de regras, deverão ser sempre aprovadas pela Assembleia Familiar por 2/3 dos elementos presentes.

Estas alterações, quaisquer que sejam, devem ser apresentadas por escrito a todos os membros da Família na data da convocação da Assembleia Familiar em que este assunto venha a ser discutido.

Formalização do Compromisso

A **Família**, reconhecendo o interesse da elaboração do **Protocolo Familiar** para reforçar a continuidade da **Empresa** de geração em geração, celebrou esta alteração ao Protocolo Familiar que se compromete a respeitar e fazer respeitar pelo que, e como

forma de manifestar o compromisso assumido, cada membro da **Família** que com ele concorda o irá assinar.

Penafiel, 14 de Fevereiro de 2009

Anexo II

Estatutos Aveleda, SA

ESTATUTOS

A firma AVELEDA, S.A., rege-se pelas disposições constantes dos seguintes Estatutos:

CAPÍTULO I

Firma, sede, duração e objecto social

Artigo 1º

1 – A sociedade adopta a firma Aveleda, S.A., e continua a ter a sua sede na Quinta da Aveleda, freguesia e concelho de Penafiel.

2 – O Conselho de Administração poderá, independentemente do consentimento ou parecer de qualquer outro órgão social:

Deslocar a sede, dentro do concelho de Penafiel ou para concelho limítrofe;

b) Criar e encerrar sucursais, agências, delegações ou outras formas locais de representação no território nacional ou estrangeiro.

Artigo 2º

A duração da Sociedade continua a ser por tempo indeterminado, com início na data para efeito fixada no acto da sua constituição como sociedade por quotas.

Artigo 3º

1 – A Sociedade tem por objecto:

A administração e exploração de propriedades, quer daquelas que constituem a casa agrícola conhecida como Quinta da Aveleda, quer de quaisquer outras;

A produção, distribuição e comercialização de vinhos e seus derivados e de quaisquer outros produtos alimentares e agrícolas, bem como o exercício de actividades complementares daquelas.

2 – a) Por simples deliberação do Conselho de Administração, a sociedade poderá adquirir participações noutras sociedades de responsabilidade limitada, constituídas ou a constituir e mesmo que com objecto diferente do seu, todavia, o volume global dessas participações não poderá exceder, em cada momento, 20% do capital próprio da própria Aveleda, salvo se o fiscal único emitir parecer favorável no sentido de, por deliberação expressa, que este limite seja ultrapassado;

b) Não constará para a determinação do limite fixado na alínea anterior a aquisição ou o reforço de participações decorrentes de aumento de capital social por incorporação de reservas.

3 – A Sociedade só poderá adquirir participações em sociedades de responsabilidade ilimitada, com objecto igual ou diferente do seu, desde que a isso a assembleia geral expressamente o autorize por deliberação que obtenha o voto favorável de três quartos dos votos presentes ou representados.

4 – Por simples deliberação do Conselho de Administração, a Sociedade poderá participar em agrupamentos complementares de empresas, consórcios ou qualquer outra forma de associação entre empresas, devendo observar-se sempre o disposto no anterior n.º 2.

CAPÍTULO II

Capital social, acções e obrigações

Artigo 4º

1 – O capital social, integralmente subscrito e realizado, é de 3 927 000 euros, dividido em 785 400 acções de valor nominal de 5 euros cada uma.

2 – As acções são tituladas e representadas em títulos de 1, 10, 50, 100, 500 e 1000 acções ou escriturais.

3 – As acções são nominativas e inconvertíveis em acções ao portador, as acções tituladas e as acções escriturais são reciprocamente convertíveis a expensas dos accionistas interessados.

Artigo 5º

1 – A Sociedade poderá emitir, nas condições legais, obrigações de qualquer uma das espécies permitidas por lei, excepto obrigações convertíveis em acções e obrigações com direito a subscrição de acções.

2 – As obrigações podem ser, tal como as acções, escriturais.

Artigo 6º

1 – A transmissão entre vivos de acções entre accionistas e os seus descendentes ou ascendentes em linha recta e entre accionistas e respectivos cônjuges, sejam todos estes ou não accionistas, entre accionistas e a favor da Sociedade é inteiramente livre, mas na transmissão a favor de quaisquer outras pessoas, singulares ou colectivas, os accionistas, em primeiro lugar, e a própria Sociedade, em segundo lugar, terão sempre direito de preferência.

§ único – É igualmente livre a transmissão de acções a favor de qualquer sociedade que esteja em relação de grupo com qualquer accionista que seja sociedade comercial, considerando-se para tanto o conceito de grupo adoptado pelo Código das Sociedades Comerciais.

2 – Para efeitos de exercício do direito de preferência consagrado no número anterior, o accionista alienante comunicará previamente ao conselho de administração da Sociedade o número de acções que pretende alienar e o preço de alienação, sendo esta a título oneroso, e identificará os propositos adquirente ou adquirentes.

3 – Dentro dos cinco dias úteis imediatos ao da recepção da comunicação prevista no número precedente, o conselho de administração informará todos os restantes accionistas do projecto de transmissão de acções; os accionistas interessados no exercício do seu direito de preferência deverão informar o conselho de administração desse seu propósito nos quinze dias subsequentes àquele em que receberam a comunicação do conselho de administração.

4 – Sendo vários os accionistas interessados em exercer o seu direito de preferência, as acções alienadas serão repartidas na proporção do número de acções que então cada um deles possuir.

5 – Recebidas as comunicações dos accionistas preferentes, e dentro dos cinco dias úteis subsequentes à última dessas comunicações, o conselho de administração informará cada um deles do número de acções que lhe cabem, e os accionistas preferentes deverão entregar na Sociedade, por cheque à ordem do vendedor e dentro do prazo de dez dias úteis após a recepção daquela informação, o preço das acções.

6 – Não sendo exercido pelos accionistas o respectivo direito de preferência, passará tal direito a caber à própria Sociedade.

7 – Para efeito do disposto no número anterior, entende-se que não exercem o seu direito de preferência os accionistas que não informem a Sociedade da sua vontade de preferir ou que não entreguem o preço das acções nos termos e prazos fixados na segunda parte dos n.ºs 3 e 5 deste artigo.

8 – Verificando que as acções alienadas não foram, no todo ou em parte, objecto de exercício do direito de preferência pelos accionistas, a Sociedade deverá deliberar se adquire ou não ela própria essas acções.

9 – Nos cinco dias úteis subsequentes à verificação do não exercício do direito de preferência sobre as acções alienadas ou parte delas, o conselho de administração

requererá a convocação da assembleia geral para que seja tomada a deliberação prevista no número anterior e a assembleia geral deverá reunir, para tal fim, nos 45 dias subsequentes á recepção daquele requerimento, sob pena de caducidade do direito de preferência da Sociedade.

10 – Deliberando adquirir as acções alienadas nos termos dos anteriores n.os 6, 8 e 9, a sociedade deverá fazer o respectivo preço nos dez dias úteis subsequentes à deliberação da aquisição.

11 – Sendo a transmissão das acções a título gratuito, o valor a atender para efeitos de exercício de preferência será o valor que para as acções resultar do último balanço aprovado.

12 – Sem prejuízo da eficácia real que expressamente se atribui aos direitos de preferência aqui consignados, será ineficaz perante a sociedade toda a transmissão de acções que não seja precedida do atrás disposto no n.º 2.

13 – As comunicações referidas no presente artigo deverão fazer-se por carta registada com aviso de recepção, expedida para a morada constante do livro de registo de acções ou da conta de acções escriturais.

Artigo 7º

1 – A transmissão de acções por morte depende do consentimento da Sociedade, salvo se o herdeiro ou legatário for descendente ou ascendente em linha recta ou cônjuge do sócio falecido.

2 – O consentimento à transmissão por morte, das acções, será prestado pela assembleia geral no prazo de 30 dias úteis sobre o conhecimento por parte do Presidente deste órgão do falecimento do accionista.

3 – Se a sociedade não se pronunciar através da assembleia geral e naquele prazo, sobre a transmissão das acções, esta operar-se-á nos termos gerais do direito. Ocorrendo recusa do consentimento, a Sociedade, ainda através da assembleia geral, fará adquirir as acções que pertenciam ao sócio falecido pelos outros accionistas ou por ela própria,

mediante o pagamento de preço correspondente ao valor real das acções, calculado de acordo com o n.º 2 do artigo 105º do código das Sociedades Comercias. Para efeitos deste número, observar-se-á, com as necessárias adaptações, o disposto no artigo 6º.

4 – As acções que não forem adquiridas nos termos do número anterior nem pelos accionistas nem pela Sociedade, transmitir-se-ão aos sucessores do accionista falecido.

5 – Para efeitos de aplicação do disposto no presente artigo, mas sempre com ressalva da excepção constantes do n.º 1, as acções tituladas ou escriturais, do sócio falecido apenas serão, respectivamente, averbadas ou inscritas em nome dos sucessores depois de tomadas as deliberações previstas nos anteriores números dois e três.

Artigo 8º

A sociedade poderá adquirir acções e obrigações próprias dentro dos limites e sob as condições fixadas por lei.

Artigo 9º

A sociedade poderá amortizar:

as acções pertencentes a accionistas que utilizem as informações obtidas no exercício do seu direito à informação para fins estranhos à sociedade e de modo a causar prejuízos a esta ou a qualquer outro accionista;

as acções que sejam atribuídas, em partilha de bens do casal, ao outro cônjuge, em caso de divórcio ou separação judicial de pessoas e bens.

c) as acções que forem penhoradas ou que, por qualquer forma, sejam sujeitas a apreensão, depósito administração, adjudicação ou arrematação judicial ou que forem executadas como consequência do não cumprimento de obrigações estranhas à sociedade;

Na hipótese da alínea a) do número anterior, as acções serão amortizadas pelo valor que resultar do último balanço aprovado; Nas hipóteses das alíneas b) e c) do mesmo número, a amortização, far-se-á pelo valor que resultar de avaliação especialmente realizada.

A contrapartida da amortização deverá ser paga, em qualquer dos casos, no prazo de cento e oitenta dias a contar da deliberação social de amortização.

CAPÍTULO III

Órgãos Sociais

Artigo 10º

São órgãos sociais a assembleia-geral, o conselho de administração e o fiscal único.

A) Assembleia Geral

Artigo 11º

1 – A assembleia-geral é constituída por todos os accionistas.

2 – Os accionistas poderão fazer-se representar nas reuniões da assembleia-geral por qualquer outra pessoa accionista ou não.

3 – A representação prevista no número anterior deverá ser comunicada por carta dirigida ao presidente da mesa da assembleia-geral e entregue na sociedade até ao início da reunião.

4 – Os obrigacionistas não poderão assistir às reuniões da assembleia-geral.

Artigo 12º

1 – A mesa da assembleia-geral será composta por um presidente, e um secretário.

2 – Os membros da mesa podem ser ou não accionistas.

Artigo 13º

1 – A assembleia-geral será convocada pelo presidente da mesa ou por quem as suas vezes fizer;

no 1º trimestre de cada ano, em reunião da assembleia-geral anual;

Sempre que uma reunião seja requerida pelo conselho de administração ou por um ou mais accionistas que possuam acções correspondentes a pelo menos 5% do capital social.

2 – A convocatória da assembleia-geral poderá fazer-se tanto por publicações, nos termos e nos prazos estabelecidos por lei, como por carta registada dirigida a todos os accionistas, expedida para a morada constante do livro de registo de acções ou da conta de acções escriturais.

3 - Não é permitida a publicação no sítio da Internet da empresa o relatório e contas anual, bem como toda a restante informação pertinente para a assembleia-geral que for convocada.

Artigo 14º

As deliberações sociais serão tomadas por maioria dos votos emitidos, seja qual for a percentagem do capital social representado na assembleia, salvo se a lei dispuser diversamente.

1 - Não é permitido o voto por correspondência.

2 – As deliberações sobre a distribuição de dividendos terão de ser tomadas por três quartos dos votos presentes ou representados na respectiva assembleia, podendo deste modo ser decidida a distribuição de qualquer percentagem do lucro do exercício apurado.

3 - As deliberações sobre matérias de gestão da sociedade só serão válidas se tiverem sido requeridas pelo conselho de administração.

B)-Conselho de Administração

Artigo 15 °

1 – O conselho de administração é composto por um número 3 a 5 membros, accionistas ou não, sendo um deles presidente e os restantes vogais.

2 – Não podem exercer as funções de administrador executivo pessoas com mais de 70 anos de idade.

3 – Os membros do conselho de administração podem ficar isentos de prestar caução, se assim o decidir a assembleia-geral eleitoral.

4 – Se um administrador faltar a mais de duas reuniões seguidas ou três interpoladas do respectivo órgão sem apresentar justificação considerada válida pelo conselho, incorrerá em “falta definitiva”.

Artigo 16°

O Conselho de Administração tem todos os poderes necessários para assegurar a gestão corrente da sociedade e, em especial, para: Gerir a Sociedade, praticando todos os actos e assinando contratos que correspondem à realização do objecto social;

Abrir e movimentar contas bancárias;

Aceitar, sacar, endossar letras, livranças e outros efeitos comerciais;

Contratar e despedir pessoal;

Contrair empréstimos e outras obrigações financeiras (incluindo emissão de obrigações, papel comercial e outros instrumentos financeiros) e prestar cauções, constituir obrigações ou outras formas de garantia à actividade comercial;

Deliberar sobre a aquisição de participações no capital de outras sociedades e sobre quaisquer outras formas de associação ou colaboração com outras empresas, de harmonia com o estabelecido nos n.ºs 2, 3 e 4 do artigo 3º;

Adquirir bens móveis, direitos, e tomar de trespasse e firmar contratos de locação de bens móveis ou de arrendamento de imóveis;

Alienar e onerar quaisquer bens móveis e participações no capital de sociedades=

Adquirir, alienar ou onerar bens imóveis;

Denunciar e resolver contratos de arrendamento, rústico ou urbano;

Elaborar o relatório e contas anuais ficando, no entanto, o conselho de administração proibido de o publicar no sítio da internet;

Constituir mandatários da Sociedade para a prática de determinados actos ou categorias de actos;

Representar a Sociedade em juízo e fora dele, comprometer-se em árbitros, transigir, desistir da instância ou do pedido, e confessar o pedido em quaisquer acções judiciais.

2 – O conselho de administração poderá, por simples acta, delegar num ou mais dos seus membros, ou numa Comissão Executiva a gestão corrente da Sociedade, definindo expressamente a competência e os poderes que deliberar atribuir-lhe.

Artigo 17 °

1 – A Sociedade obriga-se pela assinatura:

Em conjunto de dois administradores;

Em conjunto de um administrador e um mandatário com poderes para o acto;

Em conjunto de dois mandatários, dentro dos limites dos respectivos instrumentos de mandato;

De um só administrador em quem tenham sido delegados poderes por deliberação dos administradores para a prática de determinado acto;

De um mandatário, para certo e determinado acto, nos termos do respectivo instrumento de mandato.

2 – Nos actos de mero expediente será bastante a assinatura de qualquer administrador ou de qualquer mandatário ou membro da Comissão Executiva com poderes bastantes.

Artigo 18 °

1 – O conselho de administração reunirá sempre que convocado pelo seu presidente, por iniciativa própria ou a solicitação de qualquer outro administrador e pelo menos trimestralmente.

2 – O conselho de administração apenas poderá deliberar desde que esteja presente a maioria dos seus membros e as deliberações serão tomadas por maioria de votos, cabendo ao presidente voto de qualidade.

3 – Os membros do conselho de administração não poderão fazer-se representar nas reuniões deste órgão.

C) Fiscal Único

Artigo 19º

A fiscalização dos negócios sociais é confiada a um fiscal único, obrigatoriamente revisor oficial de contas (ou sociedade de revisores oficiais de contas), devendo também ser designado um fiscal suplente, também revisor oficial de contas ou sociedade revisora oficial de contas.

D) Disposições Comuns

Artigo 20º

1 – O mandato dos membros dos órgãos sociais, que são reelegíveis por uma ou mais vezes, é de três anos.

2 – Ao membros dos órgãos sociais consideram-se empossados logo que designados ou eleitos e permanecerão em funções até serem designados ou eleitos os seus substitutos.

Artigo 21º

As vagas ocorridas no conselho de administração são preenchidas por co-optação entre os membros do conselho, mas os membros assim designados cessarão as suas funções no termo do mandato dos restantes membros.

Artigo 22º

Os membros dos órgãos sociais serão remunerados nos termos que forem fixados ou por deliberação em assembleia geral, ou por uma comissão de vencimentos composta por três accionistas eleitos em assembleia geral, um dos quais presidirá e terá voto de qualidade.

2. A comissão de vencimentos prevista no número anterior será constituída por três accionistas, eleitos trienalmente e simultaneamente com a eleição dos membros dos órgãos sociais.

CAPÍTULO IV

Disposições Gerais

Artigo 23 °

1. O ano social coincide com o ano civil.

2.– Os lucros da sociedade anualmente apurados terão a seguinte aplicação:

constituição ou reintegração da reserva legal;

pagamento do dividendo prioritário às acções preferenciais sem voto, se porventura a sociedade as tiver emitido;

aplicação do remanescente em reservas e distribuição de dividendos pelos accionistas, conforme for deliberado, por três quartos dos votos presentes, na Assembleia Geral competente.

3 – No decurso do exercício poderão ser feitos aos accionistas adiantamentos sobre os lucros, mediante deliberação do conselho de administração que obtenha prévio parecer favorável do fiscal único e observe as demais prescrições legais.

Artigo 24 °

1 - Os membros do conselho de administração terão direito a reformas por invalidez e velhice, bem como a complementos de reforma.

2 – O regime da reforma e dos complementos de reforma dos membros do conselho de administração será aprovada pela assembleia-geral. Os direitos adquiridos por algum beneficiário de um regime anterior não poderão ser restringidos.

3 – Para efeitos do disposto no presente artigo, contará o tempo durante o qual os gerentes da sociedade enquanto esta teve a forma de sociedade por quotas.