

O reconhecimento legal das estruturas de gestão da família empresária institucionalizada

Rita Lobo Xavier

Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa

rxavier@porto.ucp.pt

António Nogueira da Costa

Núcleo de Investigação do Instituto Politécnico da Maia

acosta@ismai.pt

Resumo

A existência de um sistema formal de gestão das relações familiares surge cada vez mais como uma necessidade sobretudo para as famílias detentoras de património relevante que o pretendem transmitir e preservar para as gerações futuras. O objetivo é organizar a propriedade contitulado na perspetiva de que cada geração não é mais do que a guardiã da mesma, mera fiduciária na atualidade para transmitir o património e os valores da família às gerações futuras. No âmbito das empresas familiares torna-se muito mais premente a criação de um sistema de *Family Governance*, no sentido mais restrito de criação de estruturas organizativas e de regras de funcionamento próprias para regerem as relações entre os membros da família em ordem à empresa, por meio de instrumentos do Direito dos Contratos e do Direito da Sociedades. Na verdade, no caso de uma empresa familiar, será parte integrante da própria boa governação da empresa a boa governação da Família Empresária.

A institucionalização da Família Empresária implicará não apenas a criação de estruturas e órgãos próprios de governação - como será o caso da Assembleia da Família e do Conselho da Família - mas sobretudo a sua adequada articulação com os órgãos da sociedade titular da empresa. Se esta institucionalização obtiver reconhecimento jurídico, a Família Empresária deverá poder ser identificada e atuar como uma entidade diferenciada dos indivíduos que a compõem e encontrar o lugar que lhe corresponde no âmbito do Direito societário.

Propõe-se que a implementação de um sistema de *Family Governance*, no sentido restrito de um sistema de organização dos órgãos e da estrutura da família empresária, capaz de garantir a boa governação da família empresária e as boas práticas de governação, seja dotada de um adequado enquadramento legal, em correspondência com o regime das sociedades comerciais e nele devidamente integrado.

Palavras chave: assembleia de família, conselho de família, empresa familiar, família empresária, family governance.

1. Empresa familiar e *Family Governance*: a institucionalização da família empresária

A existência de um sistema formal de gestão das relações familiares surge cada vez mais como uma necessidade, sobretudo para as famílias detentoras de património relevante que o pretendem transmitir e preservar para as gerações futuras. O objetivo é organizar a propriedade contitulado, na perspetiva de que cada geração não é mais do que a guardiã da mesma, mera fiduciária na atualidade para transmitir o património e os valores da família às gerações futuras. No âmbito das empresas familiares torna-se muito mais premente a criação de um sistema de *Family Governance*, no sentido mais restrito de criação de estruturas organizativas e de regras de funcionamento próprias para regerem as relações entre os membros da família em ordem à empresa, por meio de instrumentos do Direito dos Contratos e do Direito da Sociedades. Na verdade, no caso de uma empresa familiar, será parte integrante do bom governo da empresa e da família empresária. *Family Governance* «designa uma estrutura de tipo organizacional e regras de procedimento destinadas a estabelecer a comunicação entre os membros da família empresária e entre esta e a empresa familiar em tudo que dita respeito às relações entre a família e a empresa, sobretudo no plano da articulação entre a gestão das

participações sociais que controlam a empresa, a gestão da atividade da própria empresa e a gestão das relações entre os membros da família empresária»⁵⁰.

2. Estruturas de governo da família empresária

A empresa familiar é muitas vezes apresentada figurativamente de acordo com modelo dos três círculos, desenvolvido no final de 1978, por Renato Tagiuri & John Davis, representando a Empresa, a Família e a Propriedade, três interseções duais e uma tripla conjugação⁵¹.

O enorme impacto que esta ilustração teve e ainda hoje perdura, ficou a dever-se, para além da novidade, ao facto de ter acrescentado um importante *stakeholder* às duas entidades, Empresa e Propriedade, vulgarmente consideradas até aí como as principais entidades de suporte da atividade empresarial: a Família, como entidade que controla a Propriedade, no caso da Empresa Familiar, e, conseqüentemente, a sua gestão.

Esta nova forma de representar a empresa familiar contribuiu significativamente para o desenvolvimento de um novo foco de investigação, estudo e trabalho, especialmente na área da gestão.

A expansão do estudo sobre as empresas familiares e a sua importância sofreu um novo impulso após a divulgação de um extenso e profundo estudo sobre 200 empresas industriais de Illinois, entre 1924 e 1984, e sobre a descrição das situações verificadas o durante este período de 60 anos, em especial quanto ao número das que se mantiveram em laboração e das que sucumbiram. Sinteticamente, os principais resultados foram os seguintes⁵² :

- Empresas desaparecidas: 80%
- Das 20% de empresas sobreviventes de forma autónoma:
 - 5% foram vendidas a externos;

⁵⁰ XAVIER, 2017.

⁵¹ <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>

⁵² Life expectancy of 200 successful manufacturers, 1924-1984, Ward, J., (1987): Keeping the Family Business Healthy. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, pág. 2

- 2% tornaram-se públicas ou perderam o controlo da família fundadora;
- 13% mantinham-se na titularidade da mesma família fundadora.
- Das 80% de empresas que desaparecerem:
 - 33% tinham até 29 anos de existência;
 - 68% até 59 anos de existência;
 - 84% até 89 anos de existência;

É com base neste estudo, acompanhado pela sabedoria popular cristalizada em ditados repetidos em diferentes países, que muitas vezes se afirma que menos de 15% das empresas familiares consegue alcançar a 3.^a geração familiar.

Sendo hoje pacífico o reconhecimento da influência da Família Empresária sobre a empresa ou sobre as pessoas que detém o poder decisório, é necessário proceder ao enquadramento jurídico da sua atuação unitária e a regular o seu relacionamento com a empresa familiar, proporcionando-lhe as melhores condições para garantir a sua existência e continuidade na titularidade da família.

Foi assim desenhado um modelo de estrutura análogo ao de uma sociedade anónima, fazendo um paralelismo entre a Assembleia de Acionistas e a Assembleia de Família e entre o Conselho de Administração e o Conselho de Família.

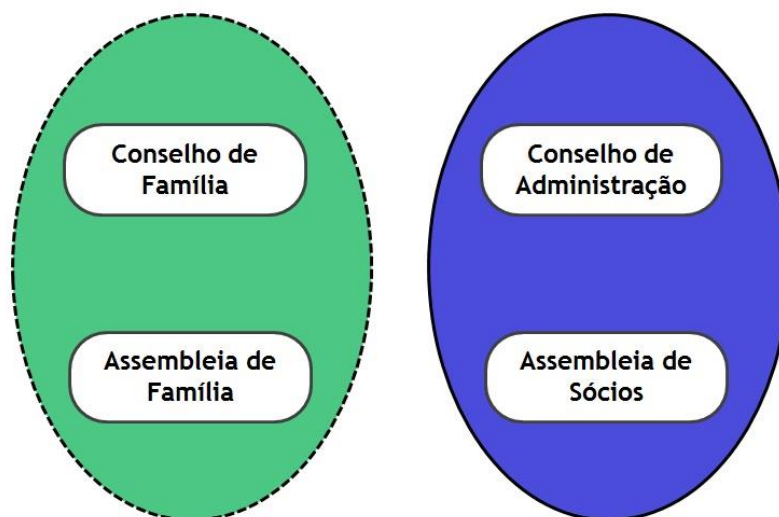


Figura 1 - Órgãos da Família Empresária / Órgãos da Empresa Familiar



3. Reconhecimento jurídico da institucionalização da família empresária: a necessidade de um adequado enquadramento legal

O reconhecido impacto das empresas familiares nas economias abertas, por um lado, e o nível alcançado pelos conhecimentos teóricos desenvolvidos e pelas boas práticas concretizadas e bem-sucedidas, por outro, aconselham a que os modelos de gestão da família empresária já ensaiados sejam transpostos para o plano da regulação legal. Julgamos que é chegado o momento de propor a institucionalização da Família Empresária, como conjunto de membros unidos por laços de sangue ou pela ligação conjugal (casamento) ou paraconjugal (união de facto).

Tal institucionalização implica o estabelecimento de um adequado regime jurídico do modelo de governo da família empresária, que preveja os respetivos órgãos de governo, sua composição, constituição e funcionamento, bem como a sua articulação com os órgãos da sociedade comercial titular da empresa familiar. A Família Empresária deverá poder ser identificada e atuar como uma entidade diferenciada dos indivíduos que a compõem e encontrar o lugar que lhe corresponde no âmbito do Direito societário.

4. Empresa societária e órgãos societários

A sociedade comercial será a entidade jurídica que é titular da empresa, exercendo a atividade empresarial.

As sociedades comerciais, como pessoas coletivas que são, atuam através de órgãos que exercem funções distintas. Sendo a sociedade uma pessoa coletiva de base pessoal, é natural que o órgão legal e estatutariamente previsto com competência decisória seja a Assembleia Geral, onde todos os sócios podem participar e manifestar o sentido da sua opinião, contribuindo para a formação de deliberações que exprimem a vontade coletiva sobre os aspetos mais importantes da vida da sociedade.

As sociedades têm ainda órgãos com funções executivas, que as representam externamente, exprimindo igualmente a vontade do coletivo, e que assumem a responsabilidade pela gestão da empresa, assegurando assim a realização do objeto da sociedade. Nas sociedades anónimas, o órgão com funções executivas é o Conselho de

Administração e, nas sociedades por quotas, a Gerência. Existe ainda um órgão com funções de fiscalização que, nas sociedades por quotas, é facultativo, e que, nas anónimas, pode assumir diferentes formas (conselho fiscal, fiscal único, comissão de auditoria, conselho geral e de supervisão ou revisor oficial de contas) (Cunha, 2016, pp. 199-201).

5. Articulação dos órgãos de governo da família empresária com os órgãos societários titulares da empresa familiar

O processo de institucionalização da Família Empresária deve incluir a estipulação de regras concretas de composição e funcionamento dos respetivos órgãos de governo, mas também deve prever a adequada articulação com os órgãos da sociedade titular da empresa. Uma das vias encontradas para o efeito é designada como desenvolvimento e concretização de um *Protocolo Familiar* - designação cuja criação é atribuída a Miguel Ángel Gallo e a John L. Ward, tendo sido referenciada numa nota técnica conjunta (Gallo, 1992) - ou de uma *Constituição da Família*. (Neubauer, 1998, p. 65).

O desenvolvimento e concretização deste processo⁵³ culminará e traduzir-se-á num documento identificado como Protocolo Familiar, assinado por todos os membros da família, que permitirá à Família Empresária atuar e ser tratada como uma entidade estruturada de acordo com um grande objetivo: assegurar a sua coesão com vista à continuidade da empresa familiar e à passagem do seu legado às gerações seguintes.

⁵³ Não sendo objeto de desenvolvimento neste artigo, exemplifica-se de forma sintética a metodologia da efconsulting® estruturada em quatro etapas: Preparação do trabalho e Consciencialização; Elaboração de Diagnóstico; Construção de Consensos Essenciais e Redação e Assinatura. Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar DOI: 10.6084/m9.figshare.5545141

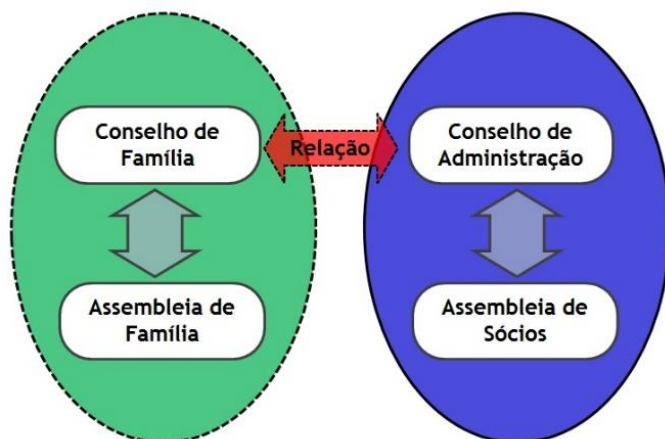


Figura 2 - Relação entre os órgãos da Família Empresária e os órgãos societários da Empresa Familiar

A estruturação da Família compreenderá normalmente uma Assembleia da Família e um Conselho de Família. No caso de existir uma sociedade titular da empresa familiar ou uma sociedade de gestão imobiliária, por exemplo, será muito importante a adequada articulação dos órgãos da Família com os órgãos

societários, a Assembleia Geral e o Conselho de Administração ou a Gerência.

6. Proposta de articulado

Do que fica exposto, decorre a importância da proposta de um adequado enquadramento legal para o governo da Família Empresária que passamos a apresentar. Temos consciência de que se trata de uma proposta ambiciosa e, por isso, oferecemos um modelo de governo para a família empresária simples e de fácil apreensão, centrado no essencial, pensado para constar de um diploma avulso, embora, no futuro, fosse desejável a sua inserção no próprio Código das Sociedades Comerciais.

O regime jurídico do governo da família empresária (*Family Governance Law*) incluirá normas relativas ao seu objeto e finalidades, um conjunto de definições⁵⁴ e de

⁵⁴ Designadamente, uma definição de «empresa familiar» que corresponderá a uma versão simplificada da definição adotada pela Comissão Europeia, segundo a qual, “Uma empresa, qualquer que seja a sua dimensão, é uma Empresa Familiar, se:

- 1) A maioria dos direitos de voto for detida pela(s)or pessoa(s) singular(es) que estabeleceu(eram) a empresa, pela(s) pessoa(s) singular(es) que tiver(eram) adquirido o capital social da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos.
- 2) A maioria dos direitos de voto pode ser direta ou indireta.
- 3) Pelo menos um representante da família ou parente consanguíneo estiver envolvido na gestão ou administração da empresa.
- 4) As sociedades cotadas incluem-se na definição de Empresa Familiar se a pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou as famílias desta, ou seus descendentes, possuem 25% dos direitos de voto correspondentes ao respetivo capital social.”

princípios orientadores, os seus órgãos de governo (composição, funcionamento e articulação com os órgãos da sociedade comercial titular da empresa familiar), forma de constituição, modificações e extinção. É o que passamos a apresentar.

Proposta Regime jurídico do Governo da Família Empresária

O presente diploma institui o regime jurídico do governo da família empresária, definindo o seu objeto e finalidades, um conjunto de definições, princípios orientadores, os seus órgãos de governo (composição, funcionamento e articulação com os órgãos da sociedade comercial titular da empresa familiar), forma de constituição, modificações e extinção.

Artigo 1.º

Objeto e finalidades

1. A institucionalização da Família Empresária traduz-se na criação de uma estrutura de governo constituída por um conjunto de órgãos e pelas regras da respetiva composição, designação e funcionamento.
2. A institucionalização da Família Empresária visa realizar de forma singular e vinculativa a vontade de garantir:
 - a) a continuidade da empresa familiar, enquadrando juridicamente o património imaterial acumulado pela família, bem como a sua gestão;
 - b) a união da família em torno da empresa familiar que controla;
 - c) a manifestação da sua existência e atuação como parte interessada de uma empresa.

Fonte: Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, Final Report of the Expert Group, European Commission, Promotion of SMEs Competitiveness, 2009.

Artigo 2.º

Definições

Para efeitos da presente lei entende-se por:

- a) «empresa familiar»: empresa sob forma societária, fundada ou adquirida por um ou mais membros da família, atuais ou seus antepassados, da qual possuem ou controlam, direta ou indiretamente, a maioria dos direitos de voto; participam ou influenciam a sua gestão e desejam assegurar a sua continuidade nas gerações seguintes;
- b) «família empresária»: conjunto de pessoas unidas por laços de sangue, pela relação conjugal ou vivendo em união de facto;
- c) «protocolo familiar»: documento que reflete o processo de consagração de um acordo alcançado entre os membros da família empresária, que define e regula o modelo de governo da Família Empresária, o seu modo de funcionamento, a sua articulação com a Empresa Familiar, e as suas implicações no governo da sociedade.

Artigo 3.º

Princípios orientadores

A criação e funcionamento de estruturas de governo da família empresária desenvolve-se na realização dos seguintes princípios:

- a) Transparência.
- b) Equidade.
- c) Divulgação e prestação da informação.
- d) Diversidade.
- e) Exclusiva consideração do mérito.
- f) Coesão familiar.

- g) Promoção e valorização do desenvolvimento pessoal de cada um dos membros da Família Empresária.

Artigo 4.º

Órgãos de Governo

São órgãos da família empresária a Assembleia de Família e o Conselho de Família, cuja composição, forma de designação dos respetivos membros e modo de funcionamento se regem pelas normas dos artigos seguintes e ainda pelas estipulações que integram o documento do Protocolo Familiar

Artigo 5.º

Assembleia de Família

1. A Assembleia de Família integra os membros da Família Empresária e exerce as funções e competências que lhe forem atribuídas pelo Protocolo Familiar, nomeadamente:

- a) Garantir a coesão da Família Empresária,
- b) Manter a vigência e transmitir os principais valores da Família Empresária;
- c) Promover a integração dos novos membros da Família e fomentar o estreitamento das relações interpessoais;
- d) Salvaguardar a autonomia da empresa e da família, respeitando o âmbito do exercício das respetivas competências;
- e) Eleger o Conselho de Família e aprovar o seu Regulamento de Competências;
- f) Participar nos processos de sucessão na liderança e na propriedade;
- g) Assegurar o cumprimento do Protocolo Familiar;



h) Promover a atualização do Protocolo Familiar, atuando de acordo com as respetivas estipulações e no espírito associado ao mesmo, nomeadamente quanto à possibilidade de serem introduzidas modificações e à sua própria extinção.

2. A Assembleia de Família é constituída por todos membros da Família Empresária.

3. Os trabalhos da Assembleia de Família são dirigidos pela Mesa da Assembleia, composta por um Presidente e um Secretário.

4. No caso de não ter sido nomeado um secretário, esta função será assumida pelo membro mais velho da Família, ou outro por este indicado, que assumirá os aspetos operativos da sua existência e atividade.

5. Os membros da Assembleia de Família são admitidos por efeito da relação natural de consanguinidade, conjugal ou, se for o caso, da vida em comum em termos de união de facto, enquanto durar esta relação.

Artigo 6.º

Funcionamento da Assembleia de Família

1. A Assembleia de Família reunirá ordinariamente pelo menos uma vez por ano, ou sempre que devidamente convocada.

2. As reuniões são convocadas pelo Presidente, seu substituto ou dois dos seus membros, podendo ficar agendadas de uma reunião para as seguintes, no caso de não existir um calendário previamente definido para um determinado período.

3. A convocatória deve incluir a data, hora, local e agenda de trabalho e ser efetuada por via postal ou qualquer meio digital previamente definido (e-mail, área privada na web ou grupo em rede social).

4. A Assembleia de Família estará validamente constituída desde que estejam presentes ou representados, pessoal ou telematicamente, metade mais um dos seus membros, metade mais uma das estirpes familiares (se existir mais do que uma) ou, no caso de segunda convocatória, qualquer um dos seus membros.



5. Para efeitos de aprovação de deliberações, serão considerados somente os votos dos seus membros maiores de idade, podendo estipular-se no Protocolo Familiar exigências quanto às maiorias necessárias para a aprovação de deliberações em determinadas matérias, nomeadamente a maioria simples, a maioria absoluta, a não verificação de oposição, ou quaisquer combinações entre estas.

Artigo 7.º

Conselho de Família

1. O Conselho de Família é o órgão máximo de decisão e dinamização da Família Empresária e tem como principais funções a gestão operativa da Família Empresária, nos termos previstos pelo Protocolo Familiar, ou de delegação da Assembleia de Família, e a representação da Família perante entidades externas ou a solicitação da Empresa Familiar.

2. Designadamente, serão funções do Conselho de Família:

- a. Ser o intermediário nas relações entre a Família e a Empresa;
- b. Representar a Família Empresária em eventos para a qual esta seja solicitada;
- c. Planear e organizar as reuniões da Assembleia de Família;
- d. Promover a resolução de conflitos surgidos entre membros da Família no contexto das relações de trabalho ou nas relações com a Empresa;
- e. Elaborar e apresentar o orçamento anual para suportar as atividades de governo da Família;
- f. Zelar por cumprimento do código de conduta assumido pelos membros da Família;
- g. Apreciar e decidir sobre pedidos de apoio a membros da Família com necessidades pontuais;



- h. Promover preparação dos membros da Família de forma a desenvolver e preservar a visão de futuro para a Família e para a Empresa, oferecendo formação em áreas relevantes relacionadas com a atividade da Empresa, a sua gestão, liderança e responsabilidade social;
- i. Promover e apreciar as candidaturas dos membros da Família à realização de experiências de curta duração, estágios ou prestação de trabalho na Empresa.

3. O Conselho de Família é composto por dois ou mais membros da Família, podendo reduzir-se a um único elemento se a família for composta por um número reduzido de membros.

4. As funções do Conselho de Família podem ser exercidas pela Mesa da Assembleia de Família.

5. Os membros do Conselho de Família são designados em Assembleia de Família, para exercer funções durante um período de um a três anos, podendo ser reeleitos.

6. De forma a permitir uma maior diversidade e pluralidade, a designação para o Conselho de Família deve procurar incluir membros que representem:

- i. Cada estirpe familiar acionista ou potencial acionista;
- ii. Cada geração familiar com mais de um membro maior de idade.

Artigo 8.º

Funcionamento do Conselho de Família

1. O Conselho de Família reunirá ordinariamente pelo menos uma vez por ano, antes da reunião da Assembleia de Família, ou sempre que devidamente convocado.

2. As reuniões do Conselho de Família são convocadas pelo seu Presidente ou por dois dos seus membros, podendo ficar agendadas de uma reunião para as seguintes, no caso de não existir um calendário previamente definido para um determinado período.



3. A convocatória deve incluir a data, hora, local e agenda de trabalho e ser efetuada por via postal ou qualquer meio digital previamente definido (e-mail, área privada na web ou grupo em rede social).
4. O Conselho estará validamente constituído desde que estejam presentes ou representados, pessoal ou telematicamente, metade mais um dos seus membros ou, em caso de segunda convocatória, qualquer um dos seus membros.
5. O sistema de deliberação será o acordado no Protocolo Familiar, podendo ser estipuladas, no Protocolo Familiar, exigências quanto às maiorias necessárias para a aprovação de deliberações em determinadas matérias, nomeadamente a maioria simples, a maioria absoluta, a não verificação de oposição, ou quaisquer combinações entre estas.
6. O Protocolo Familiar poderá ainda prever o voto de qualidade do Presidente do Conselho de Família ou o poder de remeter um assunto para deliberação da Assembleia de Família.

Artigo 9.º

Assembleia e Conselho da Família Proprietária

1. Em famílias ou grupos empresariais de maior dimensão ou complexidade, ou com acionistas externos, pode ainda ser constituída uma Assembleia da Família Proprietária e um Conselho da Família Proprietária, cujos membros serão designados de entre os membros da Assembleia de Família que sejam sócios, ou seus representantes, da empresa familiar.
2. A Assembleia e o Conselho da Família Proprietária exercerão funções de especial acompanhamento de assuntos exclusivamente ligados à propriedade da empresa familiar, por exemplo, respeitantes à administração da empresa, à distribuição de dividendos, às alterações do capital social e à fiscalização.
3. A existência destes órgãos e a sua interligação com a Assembleia e Conselho de Família e com a empresa familiar será regulada no Protocolo Familiar.

Artigo 10.º

Relação entre a Família Empresária e a Empresa Familiar

1. A relação entre a Família Empresária e a Empresa Familiar é assegurada exclusivamente pelo Presidente do Conselho de Família e pelo Presidente do Conselho de Administração, Gerente ou outro membro do órgão de direção máxima da Empresa em quem tenha sido delegada essa competência.

2. As funções do Presidente do Conselho de Família podem ser exercidas pelo Presidente da Mesa da Assembleia de Família, pelo Membro mais velho da Família, ou por outro dos seus membros em quem tenha sido delegada essa competência.

3. Nas relações entre a Família Empresária e a Empresa Familiar serão objeto de particular atenção as questões respeitantes às seguintes matérias:

- a. Relacionamento entre os órgãos da Família e os órgãos societários;
- b. Experiências de curta duração, estágios e prestação de trabalho de membros da Família na Empresa;
- c. Exercício de tarefas de gestão na empresa por parte de membros da Família;
- d. Desenvolvimento e concretização de estratégias referentes a investimentos e distribuição de dividendos;
- e. Planeamento e concretização de operações de capital;
- f. Planeamento e gestão dos processos de sucessão na liderança e na propriedade.

Artigo 11.º

Constituição e publicidade

1. A constituição de uma Família Empresária implica o desenvolvimento e concretização de um Protocolo Familiar traduzido num documento aprovado em reunião da Assembleia de Família expressamente convocada para esse efeito.

2. As Empresas Familiares cujas famílias associadas estejam institucionalizadas e disponham de Protocolo Familiar devem dar conhecimento desse facto no relatório de gestão anual da empresa e no site da empresa, divulgando, como informação mínima, quais os respetivos órgãos, a forma como se relacionam com a empresa e o representante da Família para efeitos de comunicação externa.

Conclusão

Profissionalizar a Família Empresária é um primeiro e crucial passo para que esta, de forma consciente, participativa e una, possa afirmar-se de forma legítima em nome da família proprietária no sentido de fortalecer a sua união em torno da continuidade da empresa familiar como um legado a ser rececionado e preservado pelas consecutivas gerações.

Bibliografia

Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): Family Business Ownership. How to be an effective shareholder, New York: Palgrave Macmillan.

Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): From Siblings to Cousins. Prospering in the third generation and beyond, New York: Palgrave Macmillan.

Costa, A. N. (2017): Manual de Boas Práticas da Empresa familiar, DOI: 10.6084/m9.figshare.5545141

Costa, A. N., Negreira, F, Negreira, J, (2011): 50 perguntas essenciais sobre empresas familiares, Porto: Vida Económica.

Costa, A. N.; (2012): O Protocolo familiar como arma anticonflito, Revista Exame nº 344, 54-59.

Gallo, M. A., (1998): La sucesión en la empresa familiar, Barcelona: Colección de estudios y informes La Caixa.

Gallo, M. A., (2011): El futuro de la Empresa Familiar, Barcelona: Profit Editorial.

Gallo, M. A., (2016): Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?
Barcelona: Reial Acadèmia de Doctors.

Gallo, M. A., Gómez, G. (2015): Evolución y desarrollo de la empresa y de la familia,
Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.

Gallo, M. A., Ward, J. L. (1992), Protocolo Familiar, nota técnica DGN-448, Navarra,
IESE.

Gersick, K. F.; Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1996): Generation to
Generation: Lyfe Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press.

Mandl, I., (2008), Overview of Family-Business-Relevant Issues, Study conducted on
behalf of the European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General,
Austrian Institute for SME Research.

Montemerlo, D., Ward, J. L., (2011): The Family Constitution. Agreements to secure and
perpetuate your family and your business, New York: Palgrave Macmillan.

Negreira, F., Negreira, J., Costa, A. N., (2007): Eu não vendi. Não o façam vocês.
Empresa familiar e sucessão, Porto: Vida Económica.

Neubauer, Fred, Lank, A. G. (1998): The Family Business: Its Governance for
Sustainability, Palgrave Macmillan, London

Tàpies, J., Canals, C. (2013): Sí, quiero. El compromiso de la familia empresaria,
Barcelona: Libros de Cabecera.

Tagiuri, R., Davis, J. (1996), Bivalent Attributes of the Family Firm, Family Business
Review, Volume 9, Issue 2, 199-208.

Xavier, R. L., (2017): Sucessão familiar na empresa. A empresa familiar como objeto da
sucessão mortis causa, Porto: Editora Universidade Católica.