

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Faculdade de Direito | Escola de Lisboa



**A Empresa Familiar e o Protocolo
Familiar como mecanismo de
planeamento sucessório**

Mariana de Campos Vilão
Dissertação de Mestrado em Direito Forense
Orientação do Professor Doutor Fernando Oliveira e Sá
Abril 2024

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a quem tornou que tudo isto fosse possível e que sempre fez os impossíveis para que eu obtivesse a melhor educação possível, os meus pais. Sem eles não teria tido as oportunidades que tive, nem atingido os objetivos que defini para mim própria. Tudo aquilo que alcancei até agora foi graças a eles e por isso ficarei sempre eternamente grata.

Em seguida, tenho de agradecer à minha irmã por ser quem é, sem ela eu não seria a pessoa que sou hoje, nem teria a força de vontade e motivação que tenho. Agradecer, também, aos meus tios, à minha “irmã” mais velha e ao seu marido e a toda a minha família que me apoiou, incondicionalmente, ao longo destes anos de luta.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Dr. Fernando Oliveira e Sá, pelo apoio que me forneceu nesta etapa complexa e desafiadora da minha vida. A elaboração desta dissertação teve os seus contratemplos que por vezes dificultaram o seu processo, mas com a dedicação de ambos conseguimos ultrapassá-los. Quero agradecer, sobretudo, a compreensão que teve quando lhe disse que ia elaborar esta dissertação do outro lado do oceano e que estaríamos estes 6 meses com 5 horas de diferença. Agradecer, também, a disponibilidade que demonstrou em facilitar as nossas interações durante este período, sem o seu apoio nada disto seria possível.

Agradecer, também, à Universidade Católica Portuguesa por fornecer todos os meios necessários para a elaboração deste trabalho a tantos quilómetros de distância de casa.

Por último, gostaria de deixar uma palavra de agradecimento aos meus amigos que me acompanharam durante este período da minha vida e que tiveram a paciência de me ouvir falar (e por vezes queixar) da minha tese.

Com esta dissertação fecha-se, assim, um ciclo de quase seis anos de estudos, de muito trabalho, dedicação, sofrimento, alegrias e tristezas. Fecha-se uma etapa muito importante da minha vida e que ficará para sempre na minha memória.

Resumo

O estudo aborda as empresas familiares e os seus problemas com a sucessão interna. A dissertação começa com uma análise do conceito e da estrutura da empresa familiar, e, de seguida, analisa-se mais detalhado as possibilidades de sucessão e de planeamento sucessório que um sócio fundador tem a seu dispor.

O grande foco desta dissertação é sobretudo o protocolo familiar e as formas como este instrumento regula as relações familiares e as relações entre a família e a empresa. Procura-se aqui chamar a atenção do legislador para uma lacuna legislativa crucial neste campo jurídico e para a necessidade urgente de a solucionar.

Palavras-Chave: Empresas Familiares; Protocolo Familiar; Sucessão; Relações Familiares; Acordos Parassociais; Família.

Abstract

This study will address family companies and their problems with internal succession. This project will begin with the analysis of the concept of family companies and their internal structure. Afterwards we will mainly focus on the possibilities that the funding member of the company has regarding the planning of the succession.

The main focus on this thesis is the family agreement and the ways in which this legal instrument can regulate the family relationships and the relationship between the family and the company. We will also try to call the attention of the legislator to the gap in our legal system and the urgent need to fix it.

Key-Words: Family Company; Family agreement; Succession; Family relationships; Parasocial agreements; Family.

ABREVIATURAS

AG	Assembleia Geral
ANOT.	Anotação
ANOTS.	Anotações
APEF	Associação Portuguesa das Empresas Familiares
ART.	Artigo
ARTS.	Artigos
CA	Conselho de Administração
CC	Código Civil Português
CCI	<i>Codice Civile</i> (Italiano)
CCE	Código Civil Espanhol
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CF	Conselho de Família ou Comissão Familiar
CIS	Código do Imposto do Selo
COORD.	Coordenação
CSC	Código das Sociedades Comerciais
CVM	Código dos Valores Mobiliários
EF	Empresa Familiar
P.	Página
PP.	Páginas
RJC	Regime Jurídico da Concorrência
SGPS	Sociedades Gestoras de Participações Sociais

Índice

Introdução	6
Capítulo I - Empresas familiares: conceito e <i>governance</i>	8
1.1 Organização estrutural da empresa	12
1.1.1 <i>Family Governance</i>	13
1.1.2 Conselho de Administração	14
1.1.3 Conselho de Família	17
Capítulo II- A Sucessão e os modelos de sucessão dentro das empresas familiares	19
2.1. Testamento	21
2.2 Partilha em vida	22
2.2.1 Natureza jurídica do instituto	25
2.3 Cláusulas relativas à transmissão de participações sociais por morte	28
2.4 Cláusulas de amortização	31
2.5 Cláusulas relacionadas com direitos de preferência	33
Capítulo III- Protocolo Familiar	36
3.1. Ordenamento Jurídico Espanhol	41
3.2. Ordenamento Jurídico Italiano	44
3.3 Ordenamento Jurídico Português	46
3.3.1 Natureza Jurídica do Protocolo Familiar: Acordos Parassociais Omnilaterais?	47
Conclusão	53
Bibliografia	55
Webgrafia e Jurisprudência	58
Anexo I	61
Anexo II	62

Anexo III	64
Anexo IV	79

Introdução

A APEF estima que as empresas familiares “representem mais de 70 por cento do tecido empresarial português, contribuam para 65 por cento do Produto Interno Bruto (PIB) e para 50 por cento do emprego em Portugal”¹. Através destes dados conseguimos entender que as empresas familiares assumem um papel importante para a economia portuguesa e necessitam de ser preservadas. Para que isso aconteça é necessário um planeamento intenso por parte de todos os sócios, sendo necessária a criação de uma espécie de acordo ou outro meio legalmente admitido que regule as relações da empresa com a família.

A sucessão é definida 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”². O fenómeno sucessório assegura, assim, a continuidade das relações jurídicas do *de cuius*, evitando a sua extinção. Contudo, esta continuidade pode ficar inviabilizada quando entre os bens a serem partilhados está uma empresa familiar. As empresas familiares apresentam especificidades e finalidades particulares de preservação sendo necessário que existam relações familiares fortes e unidas pelos mesmos valores. O processo sucessório é um processo com uma grande carga emocional e pode levar a uma deterioração desses laços, o que dificulta a divisão da empresa.

Em função disso, foram criados mecanismos de sucessão dentro das empresas familiares que permitem agilizar o processo sucessório e assegurar a continuidade da empresa ao mesmo tempo. Um desses mecanismos é o protocolo familiar, um instrumento jurídico que “pretende ordenar las relaciones entre empresa y familia, evitando que ambas esferas se confundan y, sobretudo, constituye una herramienta que permite diseñar el correcto relevo generacional en la sucesión de la empresa familiar”³. Este instrumento é regulado

¹ AICEP Portugal Global, *As empresas familiares e o seu contributo para a economia portuguesa in A importância das empresas familiares na economia portuguesa*, n.º 137, dezembro de 2020, p.7 (in [revista-137-dezembro.pdf \(portugalglobal.pt\)](#)).

² Art. 2024.º do Código Civil Português

³ FERNÁNDEZ, Joan Egea, «Protocolo familiar y pactos sucesorios: La proyectada reforma de los heredamientos» in *InDret- Revista para el análisis del derecho*, vol. 3, 2007, página 2, disponível no site da internet [InDret.](#)

em alguns países da Europa (e não só), como é o caso da Espanha ou da Itália. O mesmo não acontece em Portugal. Contudo, sabemos que determinados acordos com este tipo de conteúdo são realizados múltiplas vezes pelas empresas no nosso país. Isto faz-nos questionar o seu enquadramento jurídico e regime aplicável, bem como, o porquê de ainda não terem sido regulamentados pelo legislador português.

Como se irá analisar aprofundadamente, este instrumento pode, então, desenvolver vários aspetos relacionados com a sociedade, inclusive aspetos ligados ao processo de sucessão dentro da empresa. Devido ao facto de este regular assuntos da sociedade, muitos consideram que este documento se equiva a um acordo parassocial, mas existem dúvidas quanto a este enquadramento e quanto à sua violação (ou não) dos princípios base do Direito Sucessório, nomeadamente o princípio da proibição de pactos sucessórios.

O objeto desta dissertação, tal como o seu nome indica, é as empresas familiares e o estudo do protocolo familiar como um mecanismo de planeamento sucessório. Assim sendo, este estudo tem como finalidade entender um pouco melhor o funcionamento interno da empresa familiar e analisar os meios que o fundador desta empresa dispõe para precaver e assegurar a continuação do seu legado e ao mesmo tempo manter a sua família unida. Vamos nos focar, maioritariamente, na análise do protocolo familiar e do seu enquadramento jurídico no nosso país.

Desta forma, a dissertação está organizada em três grandes capítulos: o capítulo primeiro, onde iremos abordar o conceito de empresa familiar e a estrutura típica destas empresas, adotando uma visão de gestão de empresas; o capítulo segundo, onde serão mencionados meios de sucessão que poderão ser úteis para a sucessão de uma empresa familiar; por fim, o capítulo terceiro, irá realçar o instrumento jurídico em foco nesta dissertação; o protocolo familiar. Neste último capítulo será, também, feita uma pequena análise de outros ordenamentos jurídicos que disciplinam o mecanismo, de forma a entender melhor o tipo de regulamentação que existe e o que poderá ser (ou não) eventualmente transplantado para o nosso próprio sistema jurídico.

Capítulo I - Empresas familiares: conceito e *governance*

Uma empresa é definida, pelo art. 3.º n.º 1 do RJC, “como uma entidade que exerça uma atividade económica independente do estatuto jurídico e do seu modo de financiamento”⁴. Esta noção apresenta uma delimitação do conceito de empresa ao exercício de uma atividade económica, ou seja, tem de se realizar uma prestação remunerada em que se produza, distribua ou se proporcione bens ou serviços. Uma outra definição possível para empresa é aquela que é proposta por MENEZES CORDEIRO em que o autor considera que a empresa é “um conjunto concatenado de meios materiais e humanos, dotados de uma especial organização e de uma direção, de modo a desenvolver uma atividade segundo regras de racionalidade económica”⁵. Já para COUTINHO DE ABREU a empresa é “uma organização de fatores produtivos (terra ou natureza, capital e trabalho), que produz bens (materiais ou corpóreos e imateriais ou serviços) destinados à troca, com vista à obtenção do lucro (excedente do preço de venda sobre o preço de custo)”⁶. Todas estas definições aparentam ser muito semelhantes e permite-nos afirmar que a empresa é uma organização que pratica uma atividade económica com um objeto concreto e bem delimitado.

Contudo, o facto de existir um conceito fixado pela lei para as empresas, não significa que as empresas familiares sejam definidas da mesma forma. Na realidade, até ao dia de hoje, as empresas familiares não têm uma definição plenamente acentuada no mundo jurídico, sendo esta uma realidade particular do mundo económico e empresarial. Os conceitos enunciados *supra* permitem-nos delimitar uma possível definição de empresas familiares, algo que iremos tentar realizar de seguida.

Na tentativa de formulação desta definição temos de ter atenção que estas empresas contêm um elemento diferenciador em relação às outras empresas, este elemento é a

⁴ “Empresa (Regime Jurídico da Concorrência)”, in *Lexionário do DRE*, disponível no site da internet [Empresa \(Regime Jurídico da Concorrência\) | DR \(diariodarepublica.pt\)](https://www.dre.pt/lexicon/empresa-regime-juridico-da-concorrencia), consultado em 12/03/2024.

⁵ CORDERIO, António Menezes, *Manual de Direito Comercial*, 4ª edição, Almedina, Coimbra, 2016, p. 324.

⁶ ABREU, J.M. Coutinho, *Curso de Direito Comercial*, vol. I, 12ª edição, Almedina, Coimbra, 2019, p. 210.

família. No art. 1576.º do CC, a família⁷ é o conjunto de determinadas relações jurídicas familiares, como o casamento (art. 1577.º do CC), o parentesco (art. 1578.º do CC), a afinidade (art. 1584.º do CC) e a adoção (art. 1586.º do CC) .

Para além deste elemento da *família* (de notar que é necessário ter dois ou mais sócios na gerência ou na administração que sejam membros da família para esta ser uma empresa familiar), as empresas familiares necessitam de outros elementos essenciais para se estabelecer um conceito geral, como a *propriedade* (a família tem de deter uma titularidade significativa da mesma), o *controlo* (tem de existir direitos de controlo significativos por parte da família) e, por fim, a *existência de uma preferência por uma transmissão intrageracional dos direitos de controlo e da propriedade*⁸.

A Comissão Europeia apresentou uma definição para as empresas familiares, independentemente do seu tamanho, que possuía as seguintes características:

⁷ O conceito de família tem sido um conceito que tem evoluído ao longo dos tempos, existindo, atualmente, aquilo que se chama de *remake da família*. Em Portugal, como noutros países europeus, existem outras formas de família: as famílias de facto (quando não existe uma relação não matrimonial, esta é uma família que tem por base as relações de afeto e não jurídicas); as famílias monoparentais, as famílias unipessoais, as famílias recombinadas ou pluriparentais, entre muitas outras. A substância tradicional da empresa alterou-se completamente, assim, como a sua finalidade (já não se resume à simples manutenção de uma estrutura). A família já não é uma mera instituição. Discute-se, porém, sobre a possibilidade de as famílias de facto (ou seja, aquilo que coloquialmente chamamos de uniões de facto) integrarem a “família” das empresas familiares. Isto porque as empresas familiares necessitam de um base familiar estável e coesa e uma família que está ligada apenas por uma ligação de facto e não jurídica pode causar problemas no momento da dissolução, pois não existe qualquer formalismo ou qualquer intervenção de órgãos estaduais. A empresa familiar necessita de mais do que uma relação de facto ou até mesmo de uma relação de direito (que também tem os seus problemas). Necessita de existir aqui um sentimento de identidade coletiva e uma transmissão de valores e princípios, algo que apenas se pode conseguir ao longo do tempo. Mais sobre este tópico v. CAMPOS, Mónica Martinez de; COSTA, Eva Dias, *Os critérios para uma definição da empresa familiar in Roadmap para Empresas Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação*, Universidade do Minho/AEP, setembro de 2018;

⁸ Todos estes elementos são considerados essenciais pelos autores na obra *Corporate Governance- A synthesis of Theory, Research and Practice-The Governance of Family Firms* para concretizar o conceito de empresa familiar. Estas informações foram retiradas do artigo *Corporate Governance e empresas familiares* de Gustavo Anjo Di Lego que foi publicado na Revista de Direito Civil, Ano VII (2022), 3.

- i) “A maioria dos poderes de tomada de decisão está na posse da(s) pessoa(s) que criou/criaram a empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriu/adquiriram o capital social da empresa, ou na posse de seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos;
- ii) A maioria dos direitos de voto podem ser exercidos direta ou indiretamente pela família;
- iii) Pelo menos um representante da família está formalmente representado nos órgãos administrativos ou envolvido na gestão da empresa;
- iv) A pessoa que fundou ou adquiriu a empresa, detiver 25% dos direitos de decisão, por via das respetivas participações sociais.”⁹

Já a APEF, apresenta a sua própria definição para empresas familiares. Esta associação considera, então, que as empresas familiares são “aquelas em que uma família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”¹⁰.

Em todas as definições apresentadas, como se pode ver, existem bastantes elementos comuns. São apresentadas definições mais ou menos abrangentes, contudo, para facilitar o estudo, consideramos importante assumir uma definição que fosse o mais abrangente possível. Assim sendo, no nosso entendimento, a melhor definição de uma empresa familiar é aquela que a caracteriza como a organização “em que uma família, ou os membros de uma mesma família, são titulares do direito de propriedade sobre a empresa

⁹ Tradução do texto original (COMMISSION, E., *Final Report of the Expert Group Overview of Family-Business- Relevant Issues. Challenges*, novembro de 2009, p. 10): “(1) The majority of decision-making rights is in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, parents, child or children’s direct heirs. (2) The majority of decision-making rights are indirect or direct. (3) At least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm. (4) Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the decision-making rights mandated by their share capital”.

¹⁰ LEAL, Joana Silva, *Empresas familiares- Reflexão sobre o seu governo e sucessão*, dezembro de 2011, Lisboa, Dissertação de tese de Mestrado em Direito e Gestão da Universidade Católica Portuguesa- Escola de Lisboa, sob a Orientação de Cristina Neto de Carvalho e de João Gomes da Silva, p. 8;

ou sobre a totalidade ou parte das participações na sociedade que é titular da empresa, de modo a poder determinar a orientação da sua gestão e a influenciar a sua estratégia”¹¹.

Tendo em conta a definição adotada, podemos concluir que uma empresa familiar necessita, sempre de três grandes círculos: a *família* (pilar importante para a continuidade do negócio, sendo essencial a manutenção das relações familiares e a ligação próxima de todos com a empresa, de forma a evitar conflitos prejudiciais para a sociedade, isto porque *num negócio familiar, a fronteira que separa a empresa da família é tão real como o equador*¹² e, por isso é importante a solidificação destes laços), a *propriedade*¹³ (pilar que permite a sociedade crescer e dar os frutos que eram pretendidos aquando da sua criação)

¹¹ XAVIER, Rita Lobo, *Sucessão familiar na empresa: a empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*, Universidade Católica Editora, Porto, junho 2017, p. 18.

¹² COSTA, António Nogueira da; RÍO, Francisco Nogueira del; RÍO, Jesús Nogueira del, *50 perguntas essenciais sobre Empresas Familiares*, Vida económica- editorial. SA, outubro de 2011, p. 23.

¹³ Dependendo do tipo de empresa que esteja em questão, a propriedade pode estar dividida através de uma *holding familiar*. A *holding familiar* é uma sociedade-mãe em sentido amplo que tem como finalidade deter participações sociais noutras sociedades e que têm um efeito permanente. Esta é a forma mais comum de controlo de um grupo de sociedades, tendo a finalidade de controlar e dirigir os negócios de cada uma das sociedades envolvidas neste grupo societário. É uma *forma indireta de exercício de atividades económicas* (art. 1.º do Decreto-Lei 495/88, de 30 de dezembro). A *holding familiar* como sociedade mãe é regulada pelas regras do CSC, previstas nos arts. 481.º e seguintes do CSC (art. 11.º n.º 1 do Decreto-Lei 495/88). Existem diferentes tipos de *holdings*, dependendo do seu objeto ou até mesmo finalidade. Um dos principais tipos de *holdings* são as SGPS. Estas têm de cumprir 2 requisitos para serem válidas: têm de ter participações sociais detidas por período superior a um ano (regra da estabilidade) e têm de representar, direta ou indiretamente, pelo menos 10% do capital social (em voto) das sociedades em questão. No nosso país, atualmente, temos algumas *holdings familiares* conhecidas, como é o caso da Jerónimo Martins, SGPS, SA, Sonae, SGPS, SA ou Galp Energia, SGPS, SA. Esta reestruturação traz algumas vantagens: i) a nível da organização societária, pois permite uma melhor organização do grupo de empresas; ii) a nível fiscal, pois esta organização pode vir a diminuir o valor dos impostos legalmente exigidos (mas, note-se que em Portugal, essa vantagem não existe, pois as suas vantagens fiscais foram removidas em 2013); iii) a nível de financiamento, podendo ser possível que se obtenha melhores condições de financiamento externo, mas, também a nível de financiamento interno (existindo uma melhor distribuição dos recursos entre as sociedades subsidiárias); iv) a nível de concentração de serviços, pois pode vir a fornecer uma linha de serviços comuns e partilhados entre empresas, evitando-se gastos desnecessários; v) a nível de diversidade, pois permite que exista uma maior diversificação de atividades por setores de atividades.

e o *negócio* (pilar que gere todas as atividades da empresa e que toma as decisões cruciais da sociedade).

1.1 Organização estrutural da empresa

A continuidade de uma empresa só por si depende de várias circunstâncias, que se tornam mais específicas quando se fala de uma empresa familiar que já passou por várias gerações, que pretende continuar a crescer e a ser transmitida para as gerações futuras. Para tal é necessário que estas tenham uma boa gestão e uma estrutura organizacional estável.

Uma boa gestão e administração da empresa necessita de dois aspetos cruciais: a competência daqueles que se encontram encarregues pela direção da empresa¹⁴ e o adequado funcionamento dos órgãos de gestão¹⁵. Deve-se, assim, procurar “uma ótima harmonia entre a competência profissional dos diretores e um adequado funcionamento dos órgãos de gestão da empresa”¹⁶ para se atingir o melhor rendimento possível de todos os recursos da empresa. A empresa deve atuar como um todo e com um único objetivo comum.

Uma outra ferramenta importante para garantir o sucesso de uma empresa, especialmente, uma empresa familiar é a existência de uma boa separação de poderes entre os órgãos societários. É impreterível que esteja regulado nos estatutos societários os poderes e as responsabilidades de todos os envolvidos na organização e gestão da empresa, de forma

¹⁴ Isto avalia-se através da capacidade dos diretores detetarem as alterações no mercado e no aproveitamento das oportunidades, através da capacidade de inovação e na forma como motivam os seus trabalhadores para a produção da empresa.

¹⁵ O bom funcionamento dos órgãos vai depender da existência de uma estrutura organizativa funcional e da criação de órgãos societários equilibrados e apropriados. Estes órgãos devem aproveitar ao máximo os recursos da empresa e ter estatutos societários bem delimitados, atribuindo-lhes adequadamente as devidas tarefas e responsabilidades. Deve, também, existir uma boa comunicação entre o pessoal e os órgãos encarregues com a gestão.

¹⁶ COSTA, António Nogueira da; RÍO, Francisco Nogueira del; RÍO, Jesús Nogueira del, *50 perguntas essenciais sobre Empresas Familiares*, Vida económica- editorial. SA, outubro de 2011, p. 67.

a evitar abusos de poderes, principalmente, dos sócios que têm uma dupla função (a de proprietário e de diretor). Só, assim é que existe um bom *governance* da empresa.

1.1.1 *Family Governance*

Em Portugal, como foi mencionado, anteriormente, não existe qualquer reconhecimento legislativo do fenómeno das empresas familiares. Prevalece entre nós a inexistência de um sistema formal de gestão das relações familiares na estrutura societária, o que é normalmente designado por *Family Governance*.

Family Governance é o termo que se refere “à criação de um sistema de enquadramento das relações dos membros de uma família com o respetivo património”¹⁷. Este sistema foi criado com o intuito de preservar o património e para funcionar entre gerações e através de gerações. Este é um sistema que permite à empresa criar as suas próprias tradições e regras de funcionamento, de comportamento de gestão e de resolução de conflitos. Este conceito não é um conceito “diretamente jurídico e remete para os valores culturais e espirituais de cada família”¹⁸.

A criação de um documento de *Family Governance* é, assim, crucial para estabelecer disposições respeitantes aos valores familiares e à cultura da família, mas, também, para a própria estruturação jurídica da empresa. Neste documento podem ser criados órgãos próprios, definir as suas competências e a sua articulação com os restantes órgãos sociais. Este plano terá de ser implementado através de instrumentos jurídicos válidos, vinculativos e eficazes, pelo que terá de se ter atenção a todas as normas imperativas existentes no nosso direito, que não poderão ser ultrapassadas.

As empresas familiares passam por três grandes etapas na sua evolução: “a fase do *fundador*, a fase da *associação de irmãos* e, por fim a fase da *confederação de primos*”. Na primeira fase a totalidade do capital social ou, pelo menos, a sua maioria pertence apenas a uma pessoa, ao fundador. Aqui é importante começar a abordar os corretos meios

¹⁷ XAVIER, Rita Lobo, *Sucessão familiar na empresa: a empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*, Universidade Católica Editora, Porto, junho 2017, p. 67.

¹⁸ XAVIER, Rita Lobo, *Sucessão familiar na empresa: a empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*, Universidade Católica Editora, Porto, junho 2017, p. 69.

de planeamento patrimonial e sucessório, criando um plano de *Family Governance*. Na fase seguinte entramos numa nova era da empresa onde a propriedade é partilhada pelos filhos do fundador existindo, assim, múltiplos herdeiros da empresa. A empresa vê-se, portanto, obrigada a conciliar os interesses dos vários herdeiros. É aqui que podem surgir os derradeiros conflitos familiares. O *Family Governance* é, então, a partir deste momento fundamental. Por fim, na terceira fase a propriedade é gerida pelos netos do fundador ou por outras gerações futuras, existindo, assim, um número superior de herdeiros da sociedade do que anteriormente. Esta é uma fase em que os lucros e os dividendos da empresa são pontos cruciais e devem ser bem geridos pela empresa. Uma boa forma de isso acontecer é através do plano de *Family Governance* implementado na primeira fase e aperfeiçoado ao longo das gerações anteriores¹⁹.

A complexidade da empresa familiar está na criação e no desenvolvimento de uma instituição pessoal e familiar que consiga lucrar com a sua atividade. Pode-se mudar os modos de gestão ao longo dos anos, mas não os valores e os princípios da empresa, esses serão sempre a essência e a razão da sua sobrevivência ao longo das várias gerações. Para além disso, as ligações familiares devem ser preservadas e solidificadas ao máximo. Assim sendo, a criação de órgãos que tenham como finalidade o fortalecimento dos relacionamentos familiares, bem como a manutenção da harmonia familiar dentro da empresa é indispensável. Assim, a estruturação típica de uma empresa familiar compreenderá, normalmente, num Conselho de Administração, numa Assembleia da Família²⁰ (caso seja necessária) e num Conselho de Família.

1.1.2 Conselho de Administração

O CA, é o órgão máximo de administração e de representação dos proprietários na empresa. As regras deste órgão vêm reguladas nos arts. 390.º e seguintes do CSC. De acordo com o art. 390.º n.º 1 do CSC, a sua composição em termos quantitativos tem de

¹⁹ Todos os termos e ideias aqui presentes foram extraídos da seguinte obra: COSTA, António Nogueira da; RÍO, Francisco Nogueira del; RÍO, Jesús Nogueira del, *50 perguntas essenciais sobre Empresas Familiares*, Vida económica- editorial. SA, outubro de 2011, p. 216.

²⁰ Normalmente a Assembleia da Família cria-se quando existe mais do que uma empresa associada à mesma família, sendo este órgão o titular daquilo da SGPS (*holding familiar*). Estas têm, também, a função de eleger o Conselho de Família.

ser fixada no contrato de sociedade. Já a designação dos elementos do CA podem ocorrer através dos estatutos sociais ou através da eleição pela AG (art. 391.º n.º 1 do CSC). É, também, importante que estes estatutos sociais regulem a forma como será eleito o presidente do CA (art. 395.º n.º 1 do CSC). Caso não estipule qualquer regra relacionada com o tópico, o CA da empresa em questão terá de eleger o seu próprio presidente, adotando, assim, as regras supletivas do CSC (art. 395.º n.º 2 do CSC).

Normalmente, este órgão (pelo menos nas EF) é composto apenas por elementos da família, deixando pouco espaço para pessoas externas, contudo, por vezes, é possível que seja estipulada a existência de um conselheiro independente no CA. Este conselheiro independente, habitualmente, é alguém da confiança da família, alguém com quem tenham trabalhado durante os vários anos da empresa (e não só). Este tem de ter uma voz ativa no conselho e ser uma pessoa com pensamento crítico e maduro. Não pode ter uma ligação emocional com a família, nem qualquer vínculo profissional com esta. Deve assumir uma posição objetiva e imparcial e ajudar a cumprir a missão da sociedade, só, assim, é que este elemento do conselho será vantajoso para o CA. Este conselheiro terá, essencialmente, a importante tarefa de mediar qualquer conflito familiar que possa ocorrer e ajudar em algumas questões técnicas da empresa, por isso, é que normalmente se escolhe um advogado para assumir esta posição. Algo que, também, é adotado, e que tem sido uma mais-valia, em algumas empresas familiares é incorporar um antigo diretor reformado no CA, de forma a que este obtenha os seus conhecimentos e os seus anos de prática no negócio.

O CA orienta a vida societária procedendo à supervisão da gestão da empresa (art. 406.º do CSC) e tem as seguintes responsabilidades:

- i) **Determinar a missão da empresa:** é aqui que se estabelece o objeto societário e os objetivos que os proprietários têm para a empresa;
- ii) **Escolher o Diretor Geral da empresa:** este conselho tem a função e a responsabilidade de escolher quem vai dirigir e tomar as decisões de gestão da sociedade. Cabe a este órgão escolher quem é o líder da empresa – o *CEO* da empresa- , o responsável de fazer com que a empresa obtenha lucros, cumprindo o plano de negócios delimitado pelo CA.

- iii) **Gerir aquilo que, por vezes, se chama de *Zona Cinzenta*:** o CA vai delimitar os poderes do *CEO* e, também, as competências do próprio CA (através da aprovação de um regulamento do CA). Isto é essencial para não se verificarem conflitos entre as competências de cada um dos elementos da empresa familiar.
- iv) **Supervisionar o *CEO*:** este órgão tem de supervisionar o trabalho do *CEO*, garantindo que as metas estabelecidas estão a ser cumpridas e ajudar a colmatar quaisquer dificuldades que sujam. Com esta supervisão permite-se, deste modo, entender o que está a resultar ou o que necessita de ser corrigido, de forma, a obter o melhor rendimento possível.
- v) **Manter a família informada sobre os acontecimentos na empresa:** o CA deve manter sempre a família informada da evolução da empresa e das dificuldades que esta possa estar a passar. Deve existir uma linha de comunicação aberta entre este órgão e a família, permitindo que esta permaneça interligada e com uma só vontade - a continuidade da sociedade.
- vi) **Tomar decisões relacionadas com as estratégias gerais da empresa e quanto aos lucros:** cabe a este órgão decidir o que fazer com os lucros da empresa e como se deve proceder à distribuição dos seus dividendos. Cabe, também, a este órgão analisar o mercado e a necessidade de se rever ou não o modelo empresarial utilizado.

É essencial para o bem-estar da empresa e para a realização de um bom trabalho dos membros deste órgão que se chegue a um acordo quanto à remuneração de cada conselheiro (art. 399.º do CSC). Isto faz com que o conselheiro se mantenha interessado e envolvido ativamente no sucesso da empresa familiar. Assim sendo, devemos tratar cada membro do CA como se fosse um trabalhador externo à família e encontrar um valor justo para retribuir o seu trabalho, “tendo em conta as funções desempenhadas e a situação económica da sociedade”²¹.

²¹ Art. 399.º n.º 1 *in fine* do CSC.

1.1.3 Conselho de Família

O CF é, por via de regra, criado pelo fundador e pela sua família ou é eleito pela Assembleia da Família (quando esta existe). Este é o órgão máximo de governo familiar e tem como função a regulação de questões relacionadas com a atividade da família enquanto detentora da empresa, ou seja, regula as relações da família com as atividades empresariais, tal como as ligações entre a empresa e o próprio património familiar. Este é, então, um “órgão de administração profissional que orienta os destinos da família”²².

É um órgão essencial quando a família apresenta um crescimento rápido ou até mesmo quando a família se apresenta geograficamente dispersa, permitindo que não se percam os vínculos familiares. É importante mencionar que este órgão nunca será um substituto dos núcleos familiares, apenas permite a aproximação dos elementos da família. As funções do CF (e até mesmo o próprio âmbito da sua atividade) são definidas por todos os intervenientes no órgão e devem ser reduzidas a escrito num protocolo familiar, instrumento que será abordado posteriormente.

O conselho deve ter um presidente²³ e, quando necessário um secretário. O presidente deve ser definido no protocolo, local onde se deve, também, enunciar as suas funções, duração do mandato e o eventual poder de veto. A composição do órgão deve ser rotativa²⁴, permitindo, assim, a participação de mais membros da família, evitando a inércia e a defesa dos interesses pessoais dos conselheiros. O conselho deve reunir-se, pelo menos três a quatro vezes por ano, para manter a família informada quanto aos desenvolvimentos empresariais e para garantir que os interesses da família estão a ser salvaguardados. O conselho pode ser composto por elementos da família que sejam sócios ou não da empresa. Aliás, é recomendado que este seja composto por familiares não sócios da empresa para garantir que existe um envolvimento de todos no desenvolvimento do negócio familiar. Para além disso, aconselha-se que os integrantes deste conselho

²² COSTA, António Nogueira da; RÍO, Francisco Nogueira del; RÍO, Jesús Nogueira del, *50 perguntas essenciais sobre Empresas Familiares*, Vida económica- editorial. SA, outubro de 2011, p. 176.

²³ Este tem um papel crucial de manter o conselho ativo e participativo. Tem a missão de fazer com que o conselho de família tenha um papel útil para a família e para a empresa.

²⁴ O mandato de cada membro não deve ser por um período muito curto, pois se tiverem pouco tempo ao serviço vai impossibilitar que o órgão tenha uma ação produtiva.

apresentem determinadas características, tais como, capacidade de escutar e compreender os problemas dos familiares; ser autocrítico; ser responsável; e apresentar um sentido de justiça e de equidade ao avaliar cada situação. Todos os membros do CF têm de aceitar o cargo de livre e espontânea vontade e devem estar motivados apenas pelo compromisso pessoal.

Posto isto, o CF, que apenas pode ter uma natureza consultiva devido ao princípio da tipicidade quanto à configuração do tipo societário²⁵, que vigora no CSC, tem como funções principais a *coesão da família, a transmissão das orientações e diretivas definidas aos órgãos de gestão e de administração* e, por fim, *garantir que o comportamento familiar, empresarial e social de todos os seus membros seja mantido e transmitido às gerações seguintes*.

²⁵ “Este princípio encontra-se consagrado logo no artigo 1.º do CSC, cujos n.ºs 2 e 3 estabelecem, respectivamente, que são sociedades comerciais aquelas que tenham por objecto a prática de actos de comércio e adoptem o tipo de sociedade em nome colectivo, de sociedade por quotas, de sociedade anónima, de sociedade em comandita simples ou de sociedade em comandita por acções e que as sociedades que tenham por objecto a prática de actos de comércio devem adoptar um dos tipos referidos no número anterior” (Acórdão do Tribunal da Relação de Évora de 27.10.2022, proc. 878/08, relatado por Vítor Sequinho dos Santos *in* [Acórdão do Tribunal da Relação de Évora \(dgsi.pt\)](#)). “O princípio da tipicidade consagrado no Código das Sociedades por Quotas abrange não só a obrigatoriedade de opção por um dos quatro tipos de sociedade comercial previstos nesse Código, mas também a adopção dos órgãos administrativos - representativos previstos para cada um desses tipos” (Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 05.03.1992, proc. 081918, relatado por Tato Marinho *in* [Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça \(dgsi.pt\)](#)).

Capítulo II- A Sucessão e os modelos de sucessão dentro das empresas familiares

Após a morte do fundador da empresa inicia-se o processo da abertura da sucessão (art. 2031.º e seguintes do CC), chamam-se os herdeiros legitimários presuntivos da sucessão e averiguam-se os bens que terão de ser partilhados. Do art. 2156.º e 2157.º do CC resulta uma obrigatoriedade de transferência de parte do património para os herdeiros legitimários. Assim sendo, existe uma porção do património do autor da sucessão que não pode ser disposto livremente, estamos perante aquilo que se designa por *quota indisponível* ou *legítima*. Isto irá significar que, de acordo com o nosso sistema jurídico, a detenção do capital social das empresas familiares irá manter-se na titularidade da família. Tirando os limites impostos pela lei, o autor da sucessão tem uma ampla liberdade de testar, o que permite ao sucedido ter um maior controlo sobre a distribuição dos seus bens após a sua morte.

A divisão da empresa ou até mesmo a permanência na indivisão, após a morte do fundador, poderá dificultar o processo de gestão, pelo simples facto de existirem diferenças de opiniões quanto à continuidade da mesma, o que acontece, especialmente, quando se tem uma família muito numerosa. A escolha do sucessor é muito difícil, isto porque o processo de preparação do sucessor é demorado, requer esforços e um planeamento a longo prazo. O tema da sucessão é aquele que causa mais disputas familiares e, como tal, deve ser acautelado ainda em vida do sucedido. Caso isso não aconteça, até se proceder a todas as partilhas dos bens, as decisões e os atos de administração da empresa têm de ser praticados por todos os sucessíveis, o que poderá causar alguma instabilidade dentro da empresa, caso os sucessíveis não se entendam quanto ao rumo que querem seguir²⁶.

²⁶ Para além das disputas familiares que poderão surgir perante a divisão da empresa e perante as decisões a tomar, há uma outra desvantagem à continuação das empresas familiares: os impostos sobre a sucessão. A Comissão Europeia, nas recomendações de 15 de dezembro de 2011 ([2011/856/EU](#)), assume que um dos fatores para a baixa percentagem de EF na terceira geração é a existência de impostos sob a sucessão. E para evitar esse evento, a Comissão no ponto 4.2 do documento referido anteriormente recomenda o desagravamento fiscal nestas situações. Em Portugal, segundo o art. 1.º n.º 1 e 3 alínea c) do CIS, as transmissões gratuitas das participações sociais são sujeitas a um imposto selo. Tendo em atenção apenas estas normas, poderíamos supor que a sucessão das participações sociais no âmbito de uma sucessão

É, assim, necessária a criação e o desenvolvimento de mecanismos que facilitem este processo sucessório e garantam a continuidade do património deixado pelo *de cuius*. O nosso sistema jurídico (direta ou indiretamente) apresenta algumas possibilidades (umas melhores e mais eficazes que outras) de planeamento sucessório, aplicáveis à sucessão de uma empresa familiar. Infelizmente, mesmo existindo estes mecanismos e mesmo tendo conhecimento dos riscos que podem surgir após a morte do fundador, as empresas (especialmente pequenas e médias empresas) insistem em não ter um planeamento sucessório.

Neste ponto, iremos abordar alguns dos meios alternativos, regulados pela lei, que os empresários podem utilizar para evitarem uma “guerra civil” familiar, nomeadamente o testamento, a partilha em vida, as cláusulas relativas à transmissão de participações por morte, as cláusulas de amortização e as cláusulas relacionadas com direitos de preferência. Existe, também, um outro mecanismo, que temos vindo a enunciar, e que é normalmente utilizado por este tipo de empresas, mas que ainda não é regulado pela lei, o protocolo familiar. Este instrumento jurídico é um ponto fulcral para esta dissertação e, por isso, devido à sua importância será analisado mais detalhadamente num capítulo individualizado. Por fim, é importante que se tenha em atenção que todos os meios utilizados não podem, de forma alguma, violar as regras imperativas do regime das sucessões, incluindo o princípio geral da proibição dos pactos sucessórios²⁷.

estariam sujeitas a imposto selo. Contudo, Portugal reconheceu as dificuldades que existiriam para dar continuidade à sociedade, caso esse imposto tivesse de ser pago e, por isso, modificou a legislação em alguns pontos. Isto levou a que o nosso ordenamento jurídico admitisse a isenção do imposto selo nas transmissões gratuitas entre os cônjuges ou união de facto, descendentes e ascendentes (art. 6.º n.º 1 alínea e) do CIS.

²⁷ Este princípio vem expresso no art. 2028.º do CC, e o seu n.º 1 caracteriza a sucessão contratual como aquela em que se dispõe por contrato a sucessão de um dos contraentes, mas, também, aquela em que se renuncia à sucessão de uma pessoa viva ou aquela que dispõe da sucessão de um terceiro ainda não aberta. O n.º 2 apresenta exceções a esta proibição (apenas os casos previstos na lei) afirmando que os demais serão considerados nulos. Ao longo da dissertação iremos abordado este tópico mais detalhadamente.

2.1. Testamento

O testamento é “um ato unilateral revogável pelo qual uma pessoa dispõe, para depois da morte, de todos os seus bens ou de parte deles”²⁸. Este instrumento jurídico é a figura base da sucessão testamentária e está prevista nos arts. 2179.º e seguintes do CC. Este pode ter conteúdo patrimonial (art. 2179.º n.º 1 do CC) ou não patrimonial (art. 2179.º n.º 2 do CC). O instrumento em causa é, assim, “um negócio jurídico mortis causa, unilateral²⁹, não recíproco³⁰, gratuito, formal³¹ e livremente revogável³². E, em regra, é um negócio jurídico singular e pessoal³³ quanto à autoria”³⁴. Esta figura jurídica é um ato de última vontade do testador e assegura que é mantida a vontade real do autor da sucessão após a sua morte. Existe, então, no nosso ordenamento jurídico o princípio *favor testamenti*. Segundo este princípio deve-se aproveitar o máximo possível do testamento de forma a garantir que a vontade do testador não é defraudada. Assim sendo, “na interpretação do testamento vale a vontade querida pelo testador, apenas com a limitação da exigência da repercussão mínima, ainda que imperfeitamente expressa no contexto do testamento, exigida pela sua natureza formal”³⁵.

²⁸ Art. 2179.º n.º 1 do CC.

²⁹ De acordo com o nosso ordenamento jurídico é proibido o testamento de mão comum (art. 2181.º do CC), o que significa que o testamento só pode conter a vontade de uma só pessoa, tal como só pode intervir uma única pessoa no testamento.

³⁰ O testamento apenas irá produzir efeitos após a morte do autor da sucessão, o que significa que não é necessário qualquer declaração de aceitação para isso acontecer.

³¹ Para o testamento ser eficaz tem de se preencher determinados requisitos de forma a permitir que a vontade do *de cuius* seja cumprida. O testamento pode assumir uma forma comum (art. 2204.º do CC)-testamento público ou cerrado- ou uma forma especial (arts. 2210.º e seguintes do CC).

³² Segundo o art. 2311.º e o art. 2179.º do CC, o *de cuius* não pode renunciar à faculdade de revogar o seu testamento, o que faz com que este tenha a possibilidade de o modificar ou revogar, caso assim o pretenda, independentemente dos motivos que tenha.

³³ Segundo o art. 2182.º do CC, o testamento tem um carácter pessoal e não pode ser realizado por terceiro, mas existe a possibilidade de um terceiro dividir a herança por entre os mencionados no testamento.

³⁴ PINHEIRO, Jorge Duarte, *O Direito das Sucessões Contemporâneo*, 2ª ed., AAFDL, Lisboa, 2017, p.84.

³⁵ Acórdão do STJ de 17/04/2012, proc. n.º 259/10 relatado por Alves Velho in [Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça \(dgsi.pt\)](#).

Hoje em dia, este instrumento jurídico é pouco utilizado, no contexto da sucessão de empresas familiares, isto porque esta figura jurídica não realiza os interesses patrimoniais do testador da forma mais satisfatória possível, por existir uma limitação legal naquilo que este pode ou não dispor (*quota indisponível*). Porém, ainda existem situações em que esta figura poderá ter alguns efeitos úteis, nomeadamente quando cada um dos cônjuges celebra um testamento, por exemplo, com uma disposição de legados por conta ou em substituição da legítima. A esta situação designa-se por testamentos recíprocos ou simétricos³⁶. É comum nestes testamentos existirem cláusulas, em espelho, a favor do outro cônjuge, para o caso de ele sobreviver ao testador. Estas cláusulas são uma forma de salvaguardar a subsistência do sobrevivente após a transmissão da titularidade da empresa aos descendentes.

2.2 Partilha em vida

A partilha em vida consiste num ato em que um indivíduo, distribui o seu património pelos seus presuntivos herdeiros legitimários³⁷, antecipando o que ocorreria com a sua morte. Esta figura jurídica é um instrumento da sucessão contratual que vem expressa no art. 2029.º do CC e permite ao indivíduo partilhar os seus bens de uma forma harmoniosa, evitando dissabores entre a família. O mecanismo dá, assim, a oportunidade ao disponente de ponderar a melhor forma de distribuir os seus bens. É de realçar que aqui é essencial existir o consentimento de todos os herdeiros presumíveis e tem de se verificar a efetiva partilha dos bens, “pois essa partilha é um elemento essencial à natureza do ato”³⁸.

³⁶ É importante referir que apenas será válido o testamento do cônjuge que falecer primeiro. Uma outra nota importante é o facto de este testamento não se confundir com o testamento de mão comum, que é proibido pelo direito português (art. 2181.º do CC). Este testamento simétrico é válido caso exista formalmente dois testamentos, ou seja, apesar de ser clara a simultaneidade dos dois atos de testar e a existência de uma ligação entre os dois testamentos, como não há apenas um ato não existe qualquer violação do art. 2181.º do CC, e é, assim, mantido o caráter individual e pessoal do testamento.

³⁷ Aqui entende-se os herdeiros legitimários de primeira classe (art. 2133.º n.º 1 alínea a) do CC). Só na eventualidade de estes não existirem é que seguimos para as restantes classes do art. 2133.º n.º 1 do CC.

³⁸ MORAIS, Daniel de Bettencourt Rodrigues Silva, *Doações em vida com finalidades sucessórias*, Princípia, Cascais, 1ª ed., 2017, p. 111.

Este ato jurídico é uma doação entre vivos, pois vai produzir efeitos de imediato e os beneficiários irão poder dispor dos bens ainda em vida do doador³⁹. Mas distingue-se de uma doação em geral porque é uma doação realizada exclusivamente com alguns dos presuntivos herdeiros legitimários⁴⁰, com a necessidade do consentimento de todos os herdeiros. Caso se torne conhecido um outro presumido sucessível, pode este exigir, segundo o art. 2029.º n.º 2 do CC, que lhe seja atribuído em dinheiro a parte correspondente. Posto isto, o novo sucessível não pode anular ou revogar a partilha já realizada, mas tem, sim, o direito a exigir a parte que lhe correspondia caso no momento da partilha se tivesse o conhecimento da sua existência. Esta possibilidade faz com que a partilha em vida não seja algo totalmente definitivo. Um outro argumento que se pode considerar para a sua tendencial definitividade é que, de acordo com o art. 2170.º do CC, ninguém poder renunciar em vida ao direito de redução por inoficiosidade das liberalidades. Posto isto, parece possível que após a morte do autor desta partilha se possa “refazer as contas para efeitos de redução por inoficiosidade ou até de colação (...), tendo em atenção o aumento do valor dos bens entre o momento da partilha e o momento da abertura da sucessão”⁴¹.

No que toca aos requisitos de forma, a partilha em vida adota os requisitos das doações em vida que estão previstos no art. 947.º e seguintes do CC. Assim sendo, se forem bens

³⁹ Contudo, é importante salientar que é possível que o beneficiário só venha a dispor do bem após a morte do doador. Isto poderá acontecer, por exemplo, se o doador decidir realizar uma reserva de usufruto (arts. 958.º, 1441.º e 1442.º do CC) do bem ou se reservar o direito a dispor de coisa determinada (art. 959.º do CC). Ou seja, é possível que o doador estipule cláusulas acessórias, no momento em que realiza a partilha, que impeçam um acesso imediato ao bem. É, também, possível que o direito transmitido esteja onerado com determinados encargos, como, por exemplo, rendas perpétuas (art. 1231.º do CC) ou rendas vitalícias a favor do doador (arts. 1236.º e seguintes do CC).

⁴⁰ A lei não obriga que a partilha em vida seja realizada entre todos os presuntivos herdeiros legitimários, apenas obriga que exista o consentimento de todos os herdeiros. Assim sendo, é possível que se realize a partilha em vida dos bens com apenas alguns dos seus herdeiros, podendo existir herdeiros que não sejam contemplados neste negócio. Contudo, é importante de realçar que os beneficiários dessa doação estão obrigados a pagar, de forma proporcional, aos outros herdeiros não contemplados a parte que lhes correspondia do bem doado. Isto é aquilo a que chamamos de *tornas*. Os beneficiários são obrigados a efetuar este pagamento de tornas pois a partilha em vida é um ato tendencialmente definitivo que dificilmente será revogável.

⁴¹ PRATA, Ana, *Código Civil: anotado*, vol.II, Almedina, Coimbra, 2017, p. 942.

imóveis, a partilha terá de ser realizada por escritura pública ou por documento particular autenticado (n.º 1 do art. 947.º do CC). Já se forem bens móveis, existe uma dispensa de formalidade externa, desde que ocorra a tradição da coisa. Caso isso não aconteça, a partilha tem de ser reduzida a escrito (n.º 2 do art. 947.º do CC).

Quanto ao conteúdo que pode estar versado neste instrumento, o doador pode partilhar todo ou apenas uma parte do seu património (podendo a qualquer momento realizar nova partilha dos bens ainda não dispostos). Este apenas pode dispor dos bens presentes e existentes na sua esfera jurídica no momento do ato, sendo nula qualquer doação de bens futuros (art. 942.º n.º 1 e art. 280.º do CC).

Por fim, a partilha em vida apenas pode ser revogada se existir ingratidão dos donatários (art. 974.º do CC). Existe ingratidão dos donatários “quando o donatário se torne incapaz, por indignidade, de suceder ao doador, ou quando se verifique alguma das ocorrências que justifiquem a deserdação”⁴². Caso isto aconteça, então, os donatários terão de restituir o que receberam do doador. Contudo, é necessário ter atenção que a ingratidão não opera automaticamente, tem de ser desencadeada de acordo com as vias próprias (arts. 976.º, 2036.º e 2166.º do CC). Deste modo, até à declaração da ingratidão o herdeiro continua a ter direito à sua legítima.

Como se tem vindo a mencionar ao longo desta dissertação, a sucessão na empresa familiar, em Portugal, “enfrenta grandes constrangimentos e dificuldades uma vez que não existe na lei portuguesa qualquer particularidade relativamente à transmissão da empresa por via sucessória, nem qualquer regime que a proteja quando vários herdeiros reclamam, perante a mesma empresa, a sua quota hereditária”⁴³. Assim sendo, o regime sucessório necessita de ser modificado e isso inclui, também o sistema jurídico da partilha em vida. A aplicação do regime da partilha em vida nas empresas familiares apresenta os seus problemas, especialmente pela rigidez do regime em particular, mas, também, porque se o fundador da empresa atribuir a um dos seus herdeiros legítimos a totalidade da empresa, este terá de restituir aos restantes o valor que lhes correspondia, caso o bem

⁴² Art. 974.º do CC.

⁴³ COSTA, Simone Oliveira; XAVIER, Rita Lobo, *Relevância dos pactos sucessórios na sucessão na empresa familiar: o pacto de empresa in Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas*, disponível no site da internet [document_12_.pdf \(ucp.pt\)](#), p. 43.

entrasse na sucessão (aquilo que se denomina por tornas). O pagamento destas tornas poderá, em algumas empresas (especialmente as que estiverem avaliadas com um valor de quotas muito elevado), colocar em risco a sua continuação, pois o herdeiro, que ficasse com o bem, poderia não ter forma de efetuar esse pagamento, sem prejudicar a viabilidade da empresa. Assim sendo, esta situação poderia desencadear aquilo que o autor da sucessão queria evitar desde o início, o fim da empresa familiar.

2.2.1 Natureza jurídica do instituto

Quando este instituto foi introduzido no nosso sistema jurídico colocaram-se algumas questões quanto à sua natureza jurídica, nomeadamente, se este tinha ou não uma natureza sucessória (se era *inter vivos* ou *mortis causa*) e se consistia ou não numa exceção ao princípio da proibição de pactos sucessórios.

O art. 2029.º n.º 1 do CC, tentou resolver essa questão e quando refere que “não é havido como sucessório o contrato pelo qual alguém faz doação entre vivos”, parece considerar que este ato não é um verdadeiro ato sucessório. Para ANA PRATA⁴⁴, aquilo que o legislador estava a tentar fazer com esta menção era apenas reforçar que o instituto em causa não era um pacto sucessório (o que não deixa de ser verdade). Para a autora este instituto é “uma demonstração da intangibilidade qualitativa da legítima embora tenha a particularidade de se efetivar em vida do autor da sucessão”⁴⁵.

Inicialmente existiam orientações que partiam da ideia de que este instituto é uma “antecipação sucessória, (...) um mero expediente para realizar em vida o que aconteceria após a morte”⁴⁶. Porém, e com o devido respeito, se tivermos em conta o critério tradicional do momento em que os efeitos são produzidos, só podemos chegar a uma conclusão, a partilha em vida é um ato *inter vivos*, visto que os seus efeitos vão produzir-se imediatamente. A maioria da doutrina parece concordar com esta posição e aceitar esta natureza jurídica do instituto. Assim, podemos assumir que “a partilha em vida é uma

⁴⁴ PRATA, Ana, *Código Civil: anotado*, vol.II, Almedina, Coimbra, 2017, p. 942.

⁴⁵ PRATA, Ana, *Código Civil: anotado*, vol.II, Almedina, Coimbra, 2017, p. 943.

⁴⁶ LEMOS, Maria Carvalho; XAVIER, Rita Lobo, *Pacto sucessório renunciativo na “partilha em vida”*: a sua importância na sucessão familiar da empresa in Roadmap para Empresas Familiares portuguesas, disponível no sítio da internet [document_11_.pdf \(ucp.pt\)](#), p. 30.

verdadeira doação, constituindo a obrigação de pagar tornas um caso típico de encargo perfeitamente admitido nos termos do art. 963.º CC”⁴⁷.

Tendo em conta, que o legislador teve o cuidado de especificar que este instituto não era, de facto, um pacto sucessório, sentimos que é importante analisar aprofundadamente o pacto sucessório e os motivos pelos quais este não pode ser confundido com a partilha em vida.

O art. 2028.º n.º 1 do CC, apresenta três tipos de contratos ou pactos sucessórios, que estão na base da sucessão contratual: i) pactos renunciativos – *pacta de non succedendo* (“quando alguém renúncia à sucessão de pessoa viva”⁴⁸); ii) pactos designativos – *pacta de succedendo* (quando alguém “dispõe da sua própria sucessão”⁴⁹); iii) pactos dispositivos – *pacta de successione* (quando alguém dispõe da “sucessão de terceiro ainda não aberta”⁵⁰). Contudo, pelo n.º 2 desse artigo parece que o nosso legislador não admite todos os pactos sucessórios enunciados em cima, visto que os únicos que estão previstos por lei, são aqueles que vêm expressos nos arts. 1700.º a 1707.º do CC. Isto significa que estes pactos para existirem têm de vir estipulados nas convenções antenupciais.

Analisando os artigos em questão, mais detalhadamente, podemos concluir que os únicos pactos que são aceites pelo nosso legislador são os pactos designativos (arts. 1700.º n.º 1 al. a) e b), 1704.º, 1705.º e 1753.º e seguintes⁵¹ do CC) e os pactos renunciativos (arts.

⁴⁷ Esta doação é uma doação especial e não se pode ignorar que a *partilha em vida tem óbvios efeitos sucessórios* (PRATA, Ana, *Código Civil: anotado*, vol.II, Almedina, Coimbra, 2017, p. 942). Mas isso não faz com que o instituto deixe ter uma natureza *inter vivos*, só faz dele uma situação de doação especial.

⁴⁸ Art, 2028.º n.º 1, primeira parte do CC.

⁴⁹ Art. 2028.º n.º 1, segunda parte do CC.

⁵⁰ Art. 2028.º n.º 1 *in fine* do CC.

⁵¹ As doações por morte para casamento são os pactos designativos mais comuns. Segundo o art. 1753.º n.º 1 do CC a doação tem de ser feita em vista do casamento, tendo como donatário um ou ambos os esposados. O doador pode ser tanto o outro esposado como um terceiro (art. 1754.º do CC) e a doação pode ser celebrada tanto *inter vivos* como *mortis causa* (nesta situação, segundo o art. 1755.º n.º 2 do CC, as doações estão sujeitas ao regime geral dos arts. 1701.º a 1703.º, sem prejuízo da aplicação do regime especial dos arts. 1756.º e seguintes do CC). As doações não são revogáveis por mútuo consentimento (art. 1758.º do CC), podem ser reduzidas por inoficiosidade (art. 1759.º do CC) e caducam, no prazo de um ano, se o

1700.º n.º 1 al. c)⁵² e n.º 3⁵³ do CC). Qualquer outro pacto celebrado fora destes termos será considerado nulo, nos termos dos arts. 286.º e 289.º e seguintes do CC. Existe, contudo, a possibilidade de um pacto considerado nulo venha a ser convertido numa disposição testamentária, mas apenas se estiverem observados os requisitos da forma legal do testamento, nos termos do art. 946.º n.º 2 do CC, ocorrendo, assim, uma conversão *ope legis*.

A sucessão contratual, ao contrário da sucessão testamentária analisada anteriormente, caracteriza-se pela sua irrevogabilidade e bilateralidade, pois os pactos teriam de estar sujeitos à regra *pacta sunt servanta*, resultante do art. 406.º do n.º 1 do CC, esta estipula que as partes não podem revogar o contrato unilateralmente. Esta norma parece estar, então na base da criação do princípio da proibição dos pactos sucessórios. Ter, no nosso ordenamento jurídico, um contrato sucessório que não pudesse ser revogado pelas partes seria completamente contrário à própria sucessão voluntária. Na base desta sucessão está a *vontade* e, como bem sabemos a vontade não é fixa, ela varia perante as circunstâncias da vida. Não fazia qualquer sentido manter este tipo de ações na esfera jurídica do autor, se a sua vontade se alterou.

casamento não vier a acontecer ou se vier a ser declarado nulo ou anulado ou se ocorrer divórcio ou separação judicial de pessoas e bens. (art. 1760.º n.º 1 do CC).

⁵² Esta alínea foi introduzida com a Lei 48/2018, de 14 de agosto e permitiu que fossem aceites, na convenção antenupcial, os pactos renunciativos em relação à condição de herdeiros legitimários do outro cônjuge. O artigo em questão apenas refere a condição de herdeiro legitimário e nada diz sobre a posição de herdeiro legítimo, questionando-se, assim, se esta também está incluída no momento da realização do pacto renunciativo. Para o MENEZES LEITÃO, a alínea inclui, também, a posição de herdeiro legítimo, pois este considera que “não faria sentido que, após a renúncia do cônjuge à condição de herdeiro legitimário na convenção antenupcial, o mesmo continuasse a ser herdeiro legítimo, ficando dependente de realização de disposições testamentárias ou de doações a privação do seu acesso à herança” (LEITÃO, Luís Manuel Teles de Menezes, *Direito das Sucessões*, Almedina, Coimbra, 2021, p. 283). O mesmo parece considerar o legislador quando no art. 1707.º- A n.º2 do CC refere que a “renúncia apenas afeta a posição sucessória do cônjuge”. Assim sendo, quando se realizam estes pactos renunciativos refere-se à designação sucessória em geral e não apenas à qualidade de herdeiro legitimário.

⁵³ A lei determina que o pacto renunciativo só é admitido quando o regime de bens dos cônjuges (convencional ou imperativo) seja o da separação de bens. Qualquer outro regime exclui a possibilidade de celebração deste pacto.

Após a análise dos dois institutos parece, claro que estes apresentam algumas diferenças, especialmente quanto à sua forma (os pactos permitidos por lei têm todos de assumir uma forma legal mais rígida do que a partilha em vida) e quanto ao seu objeto (pois na partilha em vida, ao contrário do que aconteça nos pactos sucessórios, não se pode doar bens futuros, pois isso impossibilitava o mecanismo do cálculo das tornas e isso inviabilizava por completo o regime da partilha em vida).

2.3 Cláusulas relativas à transmissão de participações sociais por morte

Normalmente, de acordo com o princípio geral de livre transmissibilidade das quotas por morte, as participações sociais são transmitidas para os sucessores dos sócios, nos termos do art. 2024.º do CC. Contudo, é comum no contrato de sociedade comercial incluir-se algumas cláusulas relacionadas com a transmissão das participações sociais. O próprio CSC, prevê expressamente, no seu art. 225.º, n.º 1⁵⁴, a possibilidade de os sócios restringirem a transmissão de quotas em caso de morte do respetivo titular. Nos casos em que estas cláusulas são estipuladas e a quota não se transmite aos sucessores, o legislador estabeleceu mecanismos de compensação dos herdeiros do *de cuius*, cuja inobservância implicará o desaparecimento da restrição e a consequente transmissão da quota, a título definitivo para os sucessores (art. 225.º n.º 2 do CSC⁵⁵).

⁵⁴ Este artigo apresenta um caráter imperativo, com exceção do seu n.º 4 que tem caráter supletivo.

⁵⁵ Segundo este artigo, quando existem estas cláusulas os sócios devem amortizar a quota, adquiri-la ou fazê-la ser adquirida por um outro sócio ou por um terceiro. É de notar que se a quota for adquirida por um outro sócio tem de ser respeitar o princípio do tratamento igual dos sócios, dando-se as mesmas oportunidades a todos os sócios para adquirirem a quota. Caso se opte pela terceira opção, de acordo com o art. 225.º n.º3 do CSC, o respetivo contrato tem de ser outorgado pelo representante da sociedade (que atuará em nome do vendedor) e pelo adquirente, (que se for um outro sócio irá existir uma situação muito semelhante ao negócio consigo mesmo – art. 261.º do CC). Esta norma estipula um prazo (90 dias) para que a sociedade possa amortizar, adquirir ou fazer com que seja adquirida. Este prazo tem em vista impedir que os sucessores se mantenham, por um lapso de tempo injustificado, numa situação de incerteza. Se nada tiver sido decidido durante esse período de tempo, a cláusula perde a sua eficácia, e os sucessíveis são reconhecidos como verdadeiros sócios da sociedade.

Do teor do art. 225.º do CSC conseguimos concluir que existem duas espécies de cláusulas restritivas⁵⁶: i) cláusulas de intransmissibilidade; ii) cláusulas de condicionamento. Nas cláusulas de intransmissibilidade, os contraentes estipulam que em caso de morte do sócio a quota não se irá transmitir para os seus herdeiros. Esta não vai entrar no acervo hereditário e não vai participar no fenómeno sucessório (art. 2025.º n.º 2 do CC). Já as cláusulas de condicionamento, os contraentes condicionam a transmissão da quota à verificação de determinados requisitos⁵⁷ previstos no contrato da sociedade. Aqui o que fica condicionado (até ao momento do cumprimento dos requisitos estabelecidos no contrato) é a transmissão do direito de os novos sócios (ou seja, os sucessores) terem um papel ativo dentro da sociedade e não a transmissão *mortis causa* da quota.

Nestas situações a sociedade é sempre parte do contrato, mas isso não significa que esta seja detentora da quota. A quota ao longo deste processo parece ficar num estado de pendência quanto à sua titularidade. E, por isso, questiona-se qual é a posição dos sucessores nestas situações? A doutrina diverge quanto a este tópico.

Se adotarmos o argumento literal temos alguma dificuldade em atribuir a titularidade da quota aos sucessores, pois o art. 225.º do CSC, nos seus vários números, refere por múltiplas vezes que a quota não se transmite para os sucessores⁵⁸. Contudo, este entendimento é rejeitado por quem considera que a não transmissão da quota não opera automaticamente, como é o caso de COUTINHO DE ABREU⁵⁹. Esta parte da doutrina considera que até à verificação da amortização ou aquisição da quota, esta tem de pertencer a “alguém” e esse “alguém” só pode ser os sucessores. Esta posição, também,

⁵⁶ “Pretende-se aludir a todas as cláusulas do contrato da sociedade que introduzam desvios ao princípio da livre transmissibilidade das quotas por morte” (AMARO, Ricardo Pereira, *Sucessão familiar na empresa e transmissão mortis causa das quotas: cláusulas restritivas da transmissão de quotas por morte in DSR*, n.º 28 (2022), p. 162).

⁵⁷ Estes requisitos estão sujeitos às regras gerais de validade dos negócios jurídicos (arts. 280.º, 281.º e 294.º do CC).

⁵⁸ Apresentam-se aqui os exemplos deste argumento: n.º1 - “(...) a respetiva quota não se transmitirá aos sucessores do falecido”; n.º 2- “quando, por força de disposições contratuais, a quota não for transmitida para os sucessores do sócio falecido (...), a quota considera-se transmitida”.

⁵⁹ ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, *Curso de Direito Comercial das Sociedades*, vol. II, 5º ed., Almedina, Coimbra, 2015, p.329.

é seguida por alguma jurisprudência que assume que “durante a pendência da quota, ou seja, desde a morte do sócio até à amortização ou aquisição da quota, os sucessores entram na titularidade da quota, podendo esta ser objecto de partilha, e adquirem o direito de preservar ou manter a identidade e a integridade da quota de modo a salvaguardar os seus interesses. Aberta a herança, os sucessores, através do seu representante (art. 222.º, n.º 5 do CSC), devem poder participar, enquanto titulares de um direito sobre a quota do de cuius, nas deliberações da sociedade que possam afectar os direitos inerentes à quota”⁶⁰. Analisando o art. 227.º n.º 2 e 3 do CSC (artigo que regula a situação de pendência da quota), esta parece ser a solução em concordância com o pretendido pelo legislador. Daqui resulta que os direitos que os sucessores usufruíam pela titularidade da quota ficam suspensos, mas os sucessores têm a possibilidade de intervir e reagir “contra eventuais situações susceptíveis de prejudicar a sua posição patrimonial”⁶¹. Desde modo, “*o status associado à qualidade de sócio fica parcialmente paralisado*, operando uma transmissão da quota para os sucessores em termos precários”⁶².

Se estivermos perante uma sociedade anónima, o art. 328.º do CSC vem estabelecer que “não se pode excluir a transmissibilidade das ações nem limitá-las além do que a lei permitir”⁶³. Contudo, o seu n.º 2 admite a inserção de cláusulas que subordinem a transmissão das ações ao consentimento da sociedade. Estas limitações só podem ocorrer através da alteração do contrato de sociedade com o consentimento de todos os acionistas que forem afetados por esta modificação (art. 328.º n.º 3 do CSC). Também, neste tipo de sociedade, parece que é possível existirem cláusulas estatutárias que restrinjam a transmissão das ações aos sucessores do acionista falecido.

Estes tipos de cláusulas podem ser um meio de salvaguarda da sociedade, nomeadamente porque fecha a sociedade a pessoas alheias à família, cumprindo, assim, a vontade do fundador-empresário, mantendo a empresa no seio familiar. Aliás, um dos objetivos da inclusão destas cláusulas é mesmo assegurar o ingresso de certos sucessores do sócio

⁶⁰ Acórdão do STJ de 29.10.2013, relatado por Gabriel Catarino, proc. 994/11 in [Acórdão de 2013-10-29 \(Processo nº 994/11.0T2AVR.C1.S1\) | DR \(diariodarepublica.pt\)](#)

⁶¹ Idem.

⁶² SEQUEIRA, Raquel de Lóia, *Transmissão de quotas e de ações – Algumas questões* in Revista de Direito das Sociedades 3 (2018), p. 533.

⁶³ Excerto do art. 328.º, n.º 1 do CSC.

falecido na sociedade. Estas cláusulas revelam, assim, um planeamento sucessório devidamente ponderado e asseguram que o sucessor da quota ou da ação irá apresentar as condições necessárias para manter os interesses e os valores da sociedade.

2.4 Cláusulas de amortização

Um outro meio que pode ser útil para o planeamento sucessório é incluir nos contratos da sociedade ou até mesmo no protocolo familiar (que iremos abordar mais à frente) cláusulas de amortização da quota (*vide* exemplo de uma cláusula de amortização no Anexo I) ou das ações. A amortização de quotas é um ato em que a sociedade, através de uma deliberação social, decidiu extinguir uma determinada quota, “na sequência do preenchimento de causa legal ou estatutária”⁶⁴. Para PAULO OLAVO CUNHA, a amortização de quotas “consiste na extinção, total ou parcial (neste caso, necessariamente consentida: art. 233.º, n.º 5), de uma quota, eventualmente acompanhada de redução do capital social em medida correspondente ao valor nominal dessa quota (arts. 232.º a 238.º)”⁶⁵. É de realçar que os efeitos da amortização não abarcam os direitos já adquiridos e as obrigações já vencidas (art. 232.º n.º 2 *in fine* do CSC).

A amortização tem de ser permitida por lei (arts.s 232.º n.º 1, 225.º n.º 2, 231.º n.º 1 e 240.º n.º 3 *in fine* do CSC), contratualmente autorizada (arts.s 232.º e 233.º n.º 1 do CSC) ou expressamente consentida pelo sócio (art. 233.º n.º 1 e 3 do CSC)⁶⁶. A amortização de quotas não constitui uma alteração do contrato da sociedade, visto que esta não se encontra sujeita a escritura pública, apenas a uma deliberação dos sócios (art. 234.º n.º 1 do CSC). Para a amortização se tornar eficaz é necessário que a mesma seja comunicada ao sócio afetado, nos termos do art. 234.º n.º 1 *in fine* do CSC. Após a amortização da

⁶⁴ FONSECA, Tiago Soares da *in* CORDEIRO, António Menezes (coord), *Código das Sociedades Comerciais Anotado e Regime Jurídico dos Procedimentos Administrativos de Dissolução e Liquidação de Entidades Comerciais*, Almedina, 2021, p. 807.

⁶⁵ CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais*, 6.ª edição, Almedina, 2016, pp.494 e 495.

⁶⁶ Deve-se realçar que mesmo que tenha existido um acordo entre o sócio e a sociedade aquando da amortização da quota, esta não vai ocorrer se não existir um fundamento legal ou estatutário. Este é um ponto fundamental da validade da decisão de amortização, contudo há uma exceção. Se a decisão for tomada por unanimidade e existir o consentimento do sócio para que tal aconteça, não faz qualquer sentido que esta não ocorra porque existe uma clara demonstração da vontade da sociedade e do próprio sócio para tal ocorrer.

quota, terá de se decidir, através de uma deliberação social, um novo valor nominal das quotas. Esta deliberação deve constar da ata da reunião em que isso foi decidido.

A amortização pode ter várias modalidades, das quais se destaca as seguintes categorias: i) voluntária ou compulsiva; ii) onerosa ou gratuita. A primeira categoria de classificações distingue-se pelo simples facto de a validade depender ou não do consentimento do visado. Caso não dependa, existe, então, uma amortização compulsiva/forçada que é permitida, nos termos do art. 232.º n.º 5 do CSC. É de notar que para ocorrer este tipo de amortização é necessário que o facto permissivo já figurasse “no contrato de sociedade ao tempo da aquisição dessa quota pelo seu actual titular ou pela pessoa a quem este sucedeu por morte ou se a introdução desse facto no contrato foi unanimemente deliberada pelos sócios”⁶⁷.

Já quanto à segunda categoria de classificações, a amortização é onerosa quando é estipulado em que caso é que o visado terá um direito de crédito a seu favor a cargo da sociedade (art. 235.º do CSC). O valor de cálculo desta amortização pode ser estipulada pela sociedade (*vide* ponto DOIS do Anexo I) ou se isso não acontecer deve seguir as regras expressas no CSC. Já se a sociedade estipular ou existir um consentimento por parte do sócio que da amortização não sairá qualquer contrapartida para o visado, a amortização é gratuita.

Diversamente do que ocorre no regime das sociedades por quotas, o regime das sociedades anónimas não prevê expressamente as condições em que o contrato da sociedade pode ou não permitir a amortização das ações. Nestas sociedades, “a amortização de ações assenta num regime dual que nem sempre envolve a extinção das ações, distinguindo-se a *amortização reembolso* da *amortização extinção*”⁶⁸. Estas duas modalidades vêm previstas nos arts.s 346.º e 347.º do CSC, respetivamente. Na amortização de reembolso, os acionistas recebem (total ou parcialmente) o valor nominal das suas ações (art. 346.º n.º 1 do CSC). Aqui, a ação ainda existe, apenas se modifica os direitos patrimoniais inerentes às ações, nos termos do art. 346.º n.º 4 do CSC. O

⁶⁷ Art. 233.º n.º 2 do CSC.

⁶⁸ “Amortização de Ações” *in* Lexionário do DRE, disponível no site da internet [Amortização de ações | DR \(diariodarepublica.pt\)](https://www.dre.pt/lexionario/Amortizacao-de-acoes-DR).

reembolso, de acordo com o art. 346.º n.º 2 do CSC, não acarreta uma redução do capital da empresa. Este ato não carece de permissão previamente estipulada no contrato da sociedade, só necessita que seja um ato deliberado pelos sócios em sede de assembleia geral (art. 346.º n.º 1 do CSC).

O mesmo já não se pode dizer quando existe uma amortização extinção. Esta modalidade de amortização vai implicar sempre uma redução do capital e conseqüentemente a extinção das ações que serão amortizadas (art. 347.º n.º 2 do CSC). Este tipo de amortização pode ser expressamente imposta ou permitida no contrato da sociedade art. 347.º n.º 1 do CSC). Sendo que é crucial que esta seja fundamentada, com base em factos concretamente definidos nos estatutos societários (art. 347.º n.º 3 do CSC). Quando existe uma imposição deste ato, deve-se fixar, no contrato societário, os critérios essenciais para desenrolar o processo, competindo ao órgão de administração declarar a amortização (art. 347.º n.º 4 do CSC). Já se existir uma mera permissão, então, compete à assembleia geral fixar os critérios necessários para se concretizar o ato (art. 347.º n.º 5 do CSC).

Tal como o mecanismo anterior este parece ser uma forma plausível de controlar a entrada de novos sócios na EF após a morte do seu fundador, podendo ser, também, uma boa forma de planeamento sucessório.

2.5 Cláusulas relacionadas com direitos de preferência

Por fim, cabe-nos analisar com mais atenção as cláusulas que definem a existência de direitos de preferência quanto à aquisição de quotas da sociedade (arts. 266.º e 458.º do CSC). O direito de preferência é o “direito que certa pessoa tem de preferir a qualquer outra pessoa na compra, ou noutro negócio”⁶⁹. Este direito pode ser legalmente previsto (direito legal de preferência⁷⁰) ou convencionalmente previsto (aquele que nos interessa realmente para esta dissertação). “A cláusula de preferência na transmissão da

⁶⁹ “Direito legal de preferência”, in Lexionário do DRE, disponível no site da internet [Direito legal de preferência | DR \(diariodarepublica.pt\)](https://www.dre.pt/direito-legal-de-preferencia-dr-diariodarepublica.pt)

⁷⁰ Aqui o direito é previsto pela lei e esta preferência tem uma eficácia real, o mesmo não acontece nos pactos de preferência. Um exemplo muito comum de um direito legal de preferência são as situações de arrendamento, previstas no art. 1091.º do CC. É de notar que este direito prevalece sobre outros direitos de preferência convencionais sobre a mesma coisa (art. 423.º do CC).

participação social prevista no pacto social tem a sua génese em negócios jurídicos e constitui manifestação do exercício da liberdade de contratar e da autonomia na definição do seu conteúdo, precisamente, o oposto da natureza da preferência legal, que é imperativamente modelada pela lei e constitui “[u]ma derrogação excepcional do princípio da liberdade contratual”⁷¹ (*vide* exemplo de uma cláusula de direitos de preferência no Anexo II).

É importante realçar que daqui apenas nasce uma obrigação de dar preferência ao titular do direito de preferência, nas mesmas condições em que o obrigado à preferência estava disposto a contratar com terceiro. Não há, contudo, uma obrigação efetiva de contratar (esta pode ou não acontecer, dependendo da vontade do titular do direito de preferência).

Estas cláusulas são um limite à transmissão das ações que vêm previstas no art. 328.º n.º 2 al. b) do CSC e, normalmente, são cláusulas muito típicas nos contratos de sociedade, mas, também nos acordos parassociais. Quando se está a introduzir esta disposição no contrato de sociedade deve-se definir uma ordem de preferência. A definição desta ordem de preferência permite ao fundador da EF ter algum controlo em quem quer que tenha mais ou menos quotas dentro da sua sociedade. É um método que lhe permite manusear a família e a sua participação na empresa, tendo sempre em mente o futuro e a continuidade da empresa. Esta, para além do mais, é uma forma de limitar a entrada de pessoas externas à família, de modo a manter o controlo do capital no seio familiar.

Um tema que aqui é muito discutido é a eficácia que estas cláusulas apresentam perante terceiros. Poderão estas ter uma eficácia real ou só têm eficácia obrigacional? Pois bem a resposta é muito simples, depende se a cláusula que estipula o direito de preferência está ou não registada. “A questão da natureza real e da oponibilidade da cláusula estatutária de preferência a terceiros remete para o art.º 421º do Código Civil que, precisamente, prevê a possibilidade de as partes atribuírem eficácia real ao direito de preferência convencional, remetendo para o art.º 413º do CC a definição dos requisitos de forma e de publicidade de que depende o seu reconhecimento, designadamente,

⁷¹ Acórdão do Tribunal da Relação de Lisboa de 28.11.2023, proc. 17851/20, relatado por Amélia Sofia Rebelo *in* [CLÁUSULA DE PREFERÊNCIA NA TRANSMISSÃO DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS/ EFICÁCIA REAL DA CLÁUSULA/ Oponibilidade a terceiros/ Registo – Tribunal da Relação de Lisboa \(mj.pt\)](#)

declaração/convenção expressa das partes a atribuir eficácia real ao pacto de preferência, e inscrição do facto preferência no registo⁷². Assim sendo, daqui retiram-se os requisitos necessários para que a cláusula possa ter uma eficácia real e ser oponíveis perante terceiros. É necessário que a eficácia real tenha sido convencionada por declaração expressa; que o direito de preferência respeite a bens imóveis ou a bens móveis sujeitos a registo; que esse direito de preferência tenha sido registado, nos termos da respectiva legislação”⁷³.

Após a análise de todas estas diferentes vias de planeamento sucessório para as EF (restando ainda analisar aquela que parece ser a opção mais completa, o protocolo familiar), parece-nos que o autor da sucessão têm alguns meios disponíveis (fora do direito sucessório) para fazer valer os seus desejos após a morte, algo que nos parece positivo, face à falta de interesse do nosso legislador por estes temas no âmbito sucessório.

⁷² Acórdão do Tribunal da Relação de Lisboa de 28.11.2023, proc. 17851/20, relatado por Amélia Sofia Rebelo *in* [CLÁUSULA DE PREFERÊNCIA NA TRANSMISSÃO DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS/ EFICÁCIA REAL DA CLÁUSULA/ Oponibilidade a terceiros/ registo – Tribunal da Relação de Lisboa \(mj.pt\)](#).

⁷³ Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 12.09.2013, proc. 388/04, relatado por Sérgio Poças *in* [Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça \(dgsi.pt\)](#).

Capítulo III- Protocolo Familiar

Como referido, múltiplas vezes, o protocolo familiar é o instrumento jurídico em destaque nesta dissertação. Este mecanismo teve origem nos EUA e focava-se principalmente nos aspetos ligados à família empresária. Contudo, com a chegada à Europa e com o desenvolvimento do direito e das próprias sociedades familiares foi necessário começar a olhar para este mecanismo de gestão com outros olhos e revesti-lo com um carácter jurídico, dando-lhe um enfoque na ligação com a empresa, existindo, assim uma regulação das relações da família com a empresa. Hoje em dia, podemos definir o protocolo familiar como “um acordo consensual entre todos os membros proprietários da família- atuais ou potenciais-, redigido por escrito, que define o que serão as linhas de conduta da família relativamente à empresa”⁷⁴. Ou seja, este é um acordo que tem como finalidade planear o futuro da empresa familiar, definindo objetivos, princípios e valores da sociedade. Este acordo pode ter uma multiplicidade de conteúdos⁷⁵ e apresentar soluções adequadas para os problemas de gestão de empresa, mas, também, para os problemas de sucessão.

Na criação deste acordo é essencial que todos os elementos da família estejam em concordância quanto ao destino e às medidas a adotar pela empresa, assim sendo, para que isto aconteça, e de forma a tornar este documento eficaz, é necessário a participação de todos os elementos da família (podendo este ser subscrito por sócios e não sócios da empresa). Este funciona como um código de conduta que visa limitar o poder da família em favor do sucesso da empresa e permite criar um equilíbrio entre o fator família e o fator gestão da empresa. O documento é “a materialização de um processo negocial longo

⁷⁴ COSTA, António Nogueira da; RÍO, Francisco Nogueira del; RÍO, Jesús Nogueira del, *50 perguntas essenciais sobre empresas familiares*, Vida económica, Porto, 2011, p.41.

⁷⁵ Este pode regular conteúdo de “carácter expositivo (referências históricas, princípios ou boas práticas orientadoras da família)” ou de “carácter obrigacional com eficácia jurídica entre as partes (requisitos qualitativos para o desempenho de cargos de administração ou limitações na transmissão de participações sociais entre ramos da família)” – vide VENTURA, João, *O protocolo familiar como instrumento de governance das empresas familiares in CS’ Insight*, Março 2023, p. 4, disponível no site da internet [CSInsight - O protocolo familiar como instrumento de governance das empresas familiares - Conhecimento - CS'Associados \(csassociados.pt\)](https://www.csassociados.pt/insight/protocolo-familiar-qual-instrumento-governance-empresas-familiares) (último acesso no dia 12/03/2023, 00:40).

que, por vezes, requer a intervenção de assessores técnicos e especializados, para além dos membros da família”⁷⁶. Este possui um carácter único, privado e extra-estatutário, questionando-se muito o seu valor perante a própria sociedade.

O objetivo primordial deste protocolo é garantir a continuidade da empresa e a sua transmissão para as gerações futuras, evitando conflitos empresariais e familiares. Gerir uma empresa de família obriga a que o gestor esteja capacitado a lidar com o negócio da sociedade, mas, também, com os familiares que dela dependem, sendo necessário lidar com as emoções e as expectativas daqueles que não têm um papel tão ativo no dia-a-dia da sociedade. Agradar a todos os familiares é algo complicado e que poderá causar vários problemas no futuro.

Este instrumento jurídico está regulado em alguns países, como em Espanha e em Itália, e é uma prática recorrente em quase todas as empresas de grande dimensão, mesmo nos países que não regulam a figura. O seu formato pode variar de família para família, mas regra geral o protocolo familiar tem de ser reduzido a escrito, mesmo que a lei não o obrigue. Isto acontece porque “a sua densidade e complexidade exige que haja suporte físico para que os seus subscritores tomem (...) contacto com o seu conteúdo e para que seja de fácil aplicação em caso de dúvidas e de conflitos”⁷⁷.

Não existem nenhuma regras específicas sobre a sua composição, existindo, portanto, uma autonomia por parte da família na sua celebração. De modo geral, os protocolos familiares, apresentam o mesmo tipo de conteúdo, seguindo estas linhas:

- i) Os elementos que assinam o protocolo devem ser devidamente identificados, e é recomendado que se mencione a sua ligação com a empresa (*vide* Cláusula Primeira do Anexo III);
- ii) Devem ser apresentadas algumas definições ou terminologias dos termos mais dúbios usados ao longo do texto (*vide* Cláusula Segunda do Anexo III);

⁷⁶ CUNHA, Paulo Olavo, *Direito Empresarial para economistas e gestores*, 2ª ed., Almedina, Coimbra, 2016, pp. 156-157.

⁷⁷ MELO, Pedro de Sá e, *Empresas Familiares – O Protocolo Familiar como um processo*, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2016, dissertação no âmbito do mestrado em Direito e Gestão, p.21

iii) Deve ser definido o âmbito do documento (âmbito subjetivo – *vide* Cláusula Terceira do Anexo III- e âmbito objetivo – *vide* Cláusula Quarta do Anexo III);

- No *âmbito subjetivo* é comum mencionar a necessidade de as Partes terem de cumprir as suas obrigações com diligência e boa vontade. As Partes devem, também, promover este tipo de comportamento nos restantes funcionários da empresa.

- Já no *âmbito objetivo* deve-se fazer uma referência ao património da empresa, discriminando-o. Aqui deve-se, também, reforçar a obrigatoriedade das normas do documento para as partes que a assinam.

iv) Devem ser abordados os princípios gerais e valores da empresa (*vide* Cláusula Sexta e Sétima do Anexo III);

v) Descreve-se as relações familiares e as relações da família com a empresa. Em regra, estas são divididas em dois tópicos (a estrutura organizativa em geral e o trabalho dos membros da família na empresa);

- **Estrutura organizativa em geral:** aqui a família acorda questões relacionadas com os órgãos societários, podendo ser possível a criação de novos órgãos societários, como o Conselho de Família. Sempre que se cria um órgão novo, a família precisa de mencionar a missão, a competência, a constituição do órgão, o mandato, o funcionamento (quórum, votação) e a remuneração (*vide* Cláusula Oitava a Cláusula Décima do Anexo III).

- **Trabalho de membros da família na empresa:** neste ponto, normalmente expressa-se o tipo de comportamento que devem adotar e a forma como se deve desenvolver a sua incorporação, como critérios de acesso, limitações, seleções e contratação, possibilidade de se realizar estágios ou part-time (*vide* Cláusula Décima Primeira do Anexo III). Esta lista pode conter mais temas do que aqueles que aqui estão a ser apresentados. Aqui é normal que se inclua, também os requisitos que lhe dão acesso a um trabalho na empresa (*vide* Cláusula Décima Primeira do Anexo III) e normas que se dediquem à remuneração e benefícios (*vide* Cláusula Sexta e Sétima do Anexo III), avaliação dos membros trabalhadores da empresa (*vide* Cláusula

Décima Segunda do Anexo III) e procedimentos de saída da sociedade- despedimento ou reforma (*vide* Cláusula Décima Terceira do Anexo III).

vi) Possibilidade de regular as transmissões de participações sociais (*vide* Cláusula Décima Quarta do Anexo III).

- **Transmissão onerosa:** apresentam-se as regras que validam a transmissão entre os membros do mesmo ramo familiar e a transmissão fora do ramo familiar (*vide* Cláusula Décima Quinta do Anexo III).

- **Transmissão gratuita:** apresentam-se as regras que validam a transmissão. Normalmente quando a transmissão ocorre internamente não têm grandes formalidades, mas o mesmo não acontece quando a transmissão ocorre fora do ramo familiar ou mesmo fora da família. Nesta situação, devem ser seguidas as regras da transmissão onerosa, com as devidas alterações (*vide* Cláusula Décima Sexta do Anexo III).

vii) Possibilidade de definir regras quanto às avaliações das participações (*vide* Cláusula Décima Sétima do Anexo III), quanto à distribuição de dividendos, garantias económicas da primeira geração, amortização (*vide* Cláusula Décima Oitava do Anexo III), quanto aos prazos de pagamento e quanto à oneração.

viii) Devem ser estipulados os direitos e os deveres dos membros da família que assinam o protocolo, nomeadamente os deveres morais (*vide* Cláusula Décima Nona do Anexo III) e os deveres e direitos jurídicos (*vide* Cláusula Vigésima do Anexo III), como os compromissos matrimoniais e compromissos testamentários (*vide* Cláusula Vigésima Primeira do Anexo III).

-**Deveres Sociais:** são apresentados os valores empresariais, profissionais e pessoais, que representam uma conduta empresarial e princípios de atuação.

-**Deveres e Direitos Jurídicos:** são apresentadas as condições dos acionistas e a possibilidade de se imporem condições quanto à transmissão das participações aos

cônjuges – por exemplo impor determinados regimes de bens no momento do casamento⁷⁸.

- **Compromissos Testamentários⁷⁹**: é comum a família criar um mecanismo de sucessão, na qual é sugerido um sucessor e os procedimentos a adotar para a sucessão (*vide* Cláusula Vigésima Segunda do Anexo III). Existe mesmo quem decida criar um mecanismo de nomeação de tutores para a eventual morte prematura de um dos sucessores.

- ix) Recomenda-se a estipulação da confidencialidade do acordo e das devidas consequências, caso essa seja violada (*vide* Cláusula Vigésima Sétima do Anexo III). O mesmo acontece quando se viole as restantes obrigações expressas no documento. A família, para garantir a eficácia e eficiência do protocolo familiar, pode criar um sistema de incumprimento (cláusulas penais compensatória ou moratória) que previne as violações graves do protocolo (*vide* Cláusula Vigésima Quinta do Anexo III).
- x) É possível que exista no documento um mecanismo de adesão posterior, de forma a permitir que os novos membros da família se possam juntar ao protocolo (*vide* Cláusula Vigésima Sexta do Anexo III).
- xi) Devem ser contidas as cláusulas gerais quanto às exceções ou modificações do documento (*vide* Cláusula Vigésima Terceira do Anexo III), quanto ao mecanismo de revisão do protocolo⁸⁰ (*vide* Cláusula Vigésima Quarta do

⁷⁸ Esta imposição poderá não ser o melhor caminho a seguir. O facto de existir uma imposição quanto a um regime de bens antes de se iniciar o casamento pode vir a ser um mau “presságio” para o resto da vida como casados. O cônjuge externo à família pode sentir que esta imposição significa que a família não tem confiança nele ou até mesmo na duração do próprio casamento. A imposição pode, também, vir a ser um entrave na própria relação do cônjuge com a família, e criar atritos familiares que podiam ser evitados, especialmente quando existem outros meios menos problemáticos para conseguir o pretendido (que a empresa se mantenha na família).

⁷⁹ É possível que sejam realizadas algumas estipulações testamentárias sobre este tópico, contudo, é importante realçar que o processo de sucessão escolhido pelo *de cuius* não pode violar os princípios gerais da Sucessão Legitimária. As estipulações feitas têm sempre de respeitar os limites impostos por lei.

⁸⁰ Ter atenção que como a sociedade define objetivos e estratégias para o seu funcionamento e, por isso, é importante que o protocolo familiar não seja revisto anualmente, mas deve existir uma obrigação de rever

Anexo III) e quanto à sua entrada em vigor (*vide* Cláusula Vigésima Oitava do Anexo III).

Como se pode analisar, este documento pode ser muito complexo, mas a regulamentação de algumas destas possíveis cláusulas “permite evitar a natural dispersão dos ativos que integram a Empresa Familiar (incluindo naturalmente, aquelas que têm já substrato societário) ou a sua venda precipitada, contribuindo, pela formação ou reforço de um núcleo coeso, para a conservação da unidade da empresa e da família e do controlo de decisão no seio desta”⁸¹.

Tendo em conta que em Portugal não existe qualquer legislação relacionada com este instrumento, consideramos que seja apropriado analisar brevemente alguns dos ordenamentos jurídicos que o regulam, nomeadamente o espanhol e o italiano, antes de nos focarmos no nosso sistema jurídico e, conseqüentemente, nas questões que nos levam até aqui - saber se este instrumento é um meio que deve ou não ser devidamente regulado em Portugal e que tipo de ligação tem ou não com o Direito das Sucessões.

3.1. Ordenamento Jurídico Espanhol

A empresa familiar desempenha um papel crucial na economia espanhola e a necessidade de conciliar a vida familiar com a laboral levou a que o legislador espanhol regulamentasse o protocolo familiar, criando, assim o Real Decreto 171/2007, de 9 de fevereiro. Este estabelece o âmbito de aplicação do instrumento e avança com um conceito que permite planificar mais facilmente o desenvolvimento harmonioso das duas esferas jurídicas (a empresa e a família). Esta legislação surgiu com o propósito de reforçar a transparência e a publicidade das sociedades familiares.

A doutrina espanhola tem vindo a entender o protocolo familiar, como um compromisso formal dos integrantes da família titulares da empresa (e em algumas situações a participação de familiares não sócios). Este não é um documento fechado, fortemente estruturado e com cláusulas fixas. Muito pelo contrário, a doutrina espanhola entende que

ou alterar o protocolo com alguma periodicidade. A família pode, assim, definir qual o melhor período ou circunstância que leva a uma revisão do instrumento.

⁸¹ CUNHA, Paulo Olavo, *Direito Comercial e do Mercado*, Almedina, Coimbra, 2018, p.160.

este documento é “un traje a medida”⁸², ou seja, é adaptado a cada uma das sociedades que o elabora, não existindo um modelo único. Este é um documento com carácter voluntário, agregador das vontades, perspectivas e contributos dos vários elementos da Empresa Familiar, como sócios ou terceiros com ligações familiares.

É importante mencionar que a doutrina espanhola afirma que a exequibilidade do protocolo (dependendo do seu tipo societário) está dependente da sua articulação com o contrato de sociedade, ainda que em determinados assuntos possa assumir um carácter de acordo parassocial⁸³. Isto vai significar que estes acordos terão apenas eficácia entre os sócios que tenham assinado o protocolo.

É de realçar que a doutrina faz uma referência quanto aos órgãos de governo da família que atuam na empresa e da sua necessidade de coexistir com os órgãos societários legalmente exigidos. Estamos aqui a falar da possível criação de órgãos como a Junta Familiar (que não é tão comum existir em Portugal) e o Conselho de Família (que já abordamos anteriormente).

Analisando o Real Decreto que legisla este mecanismo concretamente, começamos por observar que o preâmbulo e o primeiro artigo do Decreto apresentam o âmbito de aplicação deste instrumento, bem como, as definições dos conceitos essenciais para compreender este regime jurídico (tais como, o que significa uma sociedade familiar⁸⁴ ou até mesmo o que é um protocolo familiar⁸⁵). Já nos arts. 2.º ao 7.º são apresentadas as regras sobre a publicidade destes protocolos. O decreto não obriga à publicidade destes

⁸² GÓMEZ, M.^a Angustias Díaz; GÓMEZ, Elicio Díaz, *Reflexiones sobre el real decreto español 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares en las sociedades familiares*, in *Pecunia*, núm, 12 (janeiro- junho, 2011), pág. 106

⁸³ Tal como vem expresso no preâmbulo do Real Decreto 171/2007: “(...) que será configurado por la autonomía negocial, como pacto parasocial, en hipótesis más frecuente sin más límites que los establecidos, con carácter general, en el ordenamiento civil y específico, en el societário”.

⁸⁴ Preâmbulo do Real Decreto 171/2007 vem diz que *será familiar una sociedad de personas o capital en la que existe un protocolo que pretende su publicidad*.

⁸⁵ O §7 do preambulo do Real Decreto 171/2007 define o protocolo como “un conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o com terceros com los que guardan vínculos familiares respecto de una sociedad (...)” (legislação disponível no site da internet [BOE-A-2007-5587 Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.](#)).

protocolos, sendo este um ato voluntário. Caso ocorra, esta terá de cumprir todas as regras de proteção de dados legalmente prevista. Assim, para se proceder à publicação do documento é necessário o consentimento de todos os envolvidos no protocolo. A publicação do documento é da responsabilidade da administração da empresa.

Este decreto veio, assim, estabelecer diferentes sistemas de publicidade, sendo importante referir que existem algumas situações em que é obrigatório que esta ocorra, como, por exemplo, quando o protocolo vem alterar alguma cláusula dos estatutos sociais. Nesses casos, de acordo com o art. 7.º do Real Decreto, devem as alterações ser registadas através dos devidos meios de registo notarial, isto é, através de escritura pública.

Já quanto à sua natureza jurídica a doutrina parece considerar que este é um negócio jurídico atípico que está sujeito ao princípio da liberdade de forma. É considerado por alguns “un negocio jurídico complejo o, si se prefiere, cumpuesto de vários negócios jurídicos *simples*”⁸⁶. Muita doutrina espanhola considera, também, que este protocolo familiar não é um instrumento jurídico completo e que tem de ser desenvolvido posteriormente por outros meios, como, por exemplo, o testamento ou os próprios estatutos sociais.

Uma outra norma importante para esta temática e que complementa o protocolo familiar é o art. 1056.º do CCE. Esta norma permite que o testador mantenha a sua empresa indivisa e que a atribua a um dos seus filhos, que fica com o encargo de pagar a legítima em dinheiro aos seus irmãos. Este pagamento pode ser feito fora do fenómeno hereditário e adiado até 5 anos. O objetivo desta norma é facilitar a sucessão nas empresas familiares, proporcionando, assim, um desenho de sucessão mais adequado à empresa. Esta norma é entendida pela doutrina espanhola com uma modificação entre vivos da distribuição dos bens hereditários, não sendo, por isso, um instrumento de natureza sucessória em sentido estrito.

⁸⁶ POZO, Luís Fernández del, *El enforcement societário y registral de los pactos parasociales: la oportunidad de lo pactado en protocolo familiar publicado*, Revista de derecho de sociedades, n.º 29, Cizur Menor, 2007, p.153.

3.2. Ordenamento Jurídico Italiano

Em Itália, o legislador, também, decidiu proceder a alterações legislativas, de forma a enquadrar os protocolos familiares e os procedimentos sucessórios dentro das empresas familiares, assim sendo, criou a figura do *patto di famiglia*, que vem regulada nos arts. 768.º-bis e ss do *Codice Civile*. Ao contrário do que acontece no ordenamento jurídico anterior (que apenas se foca na publicidade e transparência do instrumento jurídico), o ordenamento jurídico italiano demonstra uma maior preocupação com a regulamentação do conteúdo e outras especificidades do instrumento.

O art. 768.º- bis do CCI vem definir como *patto di famiglia*, “um contrato pelo qual, em conformidade com as disposições em matéria de empresa familiar e os diferentes tipo societários, o empresário transfere, no todo ou em parte, a empresa, ou a titularidade da participação social, na totalidade ou em parte, por um ou por alguns dos seus herdeiros”⁸⁷. Neste contrato deve participar o cônjuge e todos os herdeiros legitimários, que participariam caso a sucessão se abrisse no momento da celebração do contrato.

Ora bem, esta disposição permite ao titular da empresa ou das participações sociais dispor livremente da sua posição para o período sucessivo à sua morte, de forma a garantir a estabilidade da atribuição da empresa. Assim que o protocolo é estipulado e assinado por todos os herdeiros, a empresa é removida do rol dos bens que serão partilhados no momento da abertura da sucessão. Quando isto acontece, significa que as partes expressaram o seu consentimento em reduzir o valor designado a cada um deles, mas isso não significa que eles não tenham direito a ser recompensados, de acordo com o art. 768.º- quater do CCI. Porém, o mesmo não acontece com os herdeiros supervenientes que não participaram no contrato. Estes, segundo o art. 768.º- sexies do CCI têm direito a pedir o pagamento integral do valor estabelecido no art. 768.º - quater do CCI, acrescido de juros

⁸⁷ Tradução do texto original (art. 768-bis do *Codice Civile*): “È patto di famiglia il **contratto** con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di **impresa familiare** e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l'**imprenditore** trasferisce, in tutto o in parte, l'**azienda**, e il **titolare di partecipazioni societarie** trasferisce, in tutto o in parte, le proprie **quote**, ad uno o più **discendenti**”. (disponível no sítio da internet [Art. 768 bis codice civile - Nozione - Brocardi.it](https://www.brocardi.it/art.768-bis-codice-civile-nozione)).

legais. É importante realçar que este instituto exonera qualquer colação e redução daquilo que foi recebido por todos os herdeiros legitimários.

Com esta alteração legislativa, o legislador teve a intenção de contrabalançar a necessidade de proteger os direitos dos herdeiros legitimários do empresário com a necessidade de proteger o negócio e não permitir a desintegração deste, estabelecendo um regime de sucessão da empresa. A *Legge 14 febbraio 2006, n.55* veio modificar o CCI, nomeadamente o seu art. 458.º, limitando o campo de aplicação do *patto di famiglia* ao setor da sucessão na empresa. Estabeleceu, assim, que, neste campo, a rigidez do princípio da proibição de pactos sucessórios deveria ceder perante a autonomia privada, mas, sobretudo perante a necessidade de garantir o dinamismo dos institutos ligados à atividade da empresa. Por essa razão, alguns autores, consideram que estas alterações são derogatórias do princípio geral de proibição dos pactos sucessórios, devido à salvaguarda específica que foi introduzida no art. 458.º do CCI.

Contudo, a maioria da doutrina acredita que esta figura é uma mera transmissão da empresa *inter vivos*, que transforma a legítima num direito de crédito. Ou seja, “pode-se afirmar que, ainda que o *patto di famiglia* não constitua um pacto sucessório instituto no sentido clássico do termo, transfere o património do disponente a título de herança parcial, e, desta forma, embora não tendo natureza *mortis causa*, tem por objeto a sucessão de uma das partes. Nesta perspetiva, tudo se passa como se se ficcionasse a abertura da sucessão no momento da celebração do contrato”⁸⁸.

O pacto pode ser modificado, desde que seja pelas mesmas pessoas que o realizaram e que seja substituído por um contrato com as mesmas características e pressupostos que o anterior (art. 768.º - septies do CCI). Contudo, o pacto deve estipular quais os passos a adotar para estas situações. O mesmo deve acontecer para o caso de se admitir a extinção do contrato.

Este acordo pode ser impugnado até um ano após o conhecimento da existência de um consentimento defeituoso, violência na realização do acordo ou um erro. Esta ação pode

⁸⁸ MORAIS, Daniel de Bettencourt Rodrigues Silva, *Autodeterminação sucessória: por testamento ou por contrato?*, 1ª ed, Principia Editora, Cascais, 2016, p. 914.

ser pedida por todos os participantes e por não participantes. Caso queiram podem, ainda, pedir o cancelamento do contrato, através do mecanismo presente no art. 1422.º e seguintes do *Codice Civile* (art. 768.º- sexies/2 do CCI). É necessário observar que o cancelamento é um mecanismo de último recurso, existindo condições muito específicas que necessitam de estar cumpridas para que se possa aplicar a figura jurídica.

3.3 Ordenamento Jurídico Português

Em Portugal, como foi previamente enunciado, não existe qualquer tipo de legislação que regule os protocolos familiares, e, por isso, nos termos do art. 405.º do CC, este instrumento jurídico, caso seja realizado, caberá no âmbito do princípio da liberdade contratual⁸⁹ e terá de cumprir as regras gerais impostas por lei.

A falta de regulamentação leva o documento a apresentar algumas deficiências quanto à sua força jurídica, visto que, o protocolo familiar apenas tem uma natureza obrigacional, não oponível a terceiros. Esta natureza jurídica poderá gerar alguns constrangimentos quanto ao cumprimento do acordo. Assim sendo, pode ser necessário a criação de cláusulas que imponham e assegurem que as normas acordadas são cumpridas. Para RITA LOBO XAVIER, “o mero estabelecimento de regras protocolares não será suficiente para responder aos problemas suscitados, uma vez que, nesse caso, as regras estabelecidas não passaram de declarações pias, com conteúdo simplesmente moral”⁹⁰. Posto isto, é comum criar-se, nestes protocolos, cláusulas penais compulsórias (art. 810.º do CC) para forçar o cumprimento das obrigações a que as Partes estão adstritas.

Uma outra situação que surge, pelo facto de não existir legislação concreta sobre o tema, é saber onde enquadrar este documento- que é tantas vezes utilizado pelas EF- no nosso

⁸⁹ De acordo com este princípio, as partes, dentro dos limites da lei, têm a liberdade para criar contratos ou para incluir nos contratos que já estão previstos por lei, cláusulas que se adequem aos seus interesses e vontades. O art. 405.º n.º 2 do CC prevê a possibilidade de criar contratos com regras de dois ou mais contratos típicos, criando, assim, o que são normalmente designados por contratos atípicos. É, assim, possível criar um contrato com prestações de natureza diversa ou com uma articulação de prestações diferentes, desde que estejam previstas em espécies típicas reguladas pela lei.

⁹⁰ XAVIER, Rita Lobo, *A sucessão familiar na empresa: a empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*, Universidade Católica Editora, Porto, 2017, p.73.

ordenamento jurídico. Será que este é apenas um mero acordo parassocial ou pode este ser algo mais que isso? Pois bem é isso que iremos analisar de seguida.

Antes disso, cabe relembrar, que tal como nos ordenamentos jurídicos analisados anteriormente, também se discute aqui, se este instrumento é ou não um pacto sucessório. Como observamos no capítulo anterior, o nosso ordenamento jurídico apresenta um princípio base no livro das sucessões, o princípio da proibição dos pactos sucessórios (art. 2028.º do CC). Com base nas informações recolhidas acerca do protocolo familiar e do seu conteúdo, parece um pouco difícil de aceitar que este instrumento jurídico, sendo uma figura que produz efeitos *inter vivos*, seja um pacto sucessório.

3.3.1 Natureza Jurídica do Protocolo Familiar: Acordos Parassociais Omnilaterais?

O protocolo familiar pode ser composto por cláusulas com carácter expositivo ou por cláusulas com carácter obrigacional. Para JOÃO VENTURA, sempre que se encontre cláusulas de “carácter obrigacional com a pretensão de regular aspetos atinentes ao bom governo de uma empresa familiar, tornam-se inevitáveis as semelhanças do protocolo familiar com o próprio contrato de sociedade (que sobre aquele sempre terá primazia), e especialmente, com os acordos parassociais”⁹¹. Mas será que é mesmo assim? Ora vejamos.

Os acordos parassociais encontram-se previstos no art. 17.º do CSC, onde é determinado que “os acordos parassociais celebrados entre todos ou entre alguns dos sócios pelos quais estes, nessa qualidade, se obrigam a uma conduta não proibida por lei têm efeitos entre todos os intervenientes, mas com base neles não podem ser impugnados actos da sociedade ou dos sócios para com a sociedade”. Estes são verdadeiros contratos e têm de ser celebrados entre dois ou mais sócios. São autónomos e independentes relativamente ao contrato da sociedade, contudo, não deixa de ter um carácter de acessoriedade aos

⁹¹ VENTURA, João, *O protocolo familiar como instrumento de governance das empresas familiares in CS’ Insight*, Março 2023, p. 4, disponível no site da internet [CSInsight - O protocolo familiar como instrumento de governance das empresas familiares - Conhecimento - CS’Associados \(csassociados.pt\)](https://www.csassociados.pt/insight/protocolo-familiar-como-instrumento-de-governance-das-empresas-familiares) (último acesso no dia 23/03/2023, 17:40).

estatutos societários. O mecanismo aqui em questão procura encontrar uma solução para diminuir a maior rigidez que se encontra na lei para alguns tipos societários, tornando, assim, mais fácil e mais flexível a adoção de determinados interesses pessoais dos sócios.

Este é um contrato que está sujeito à regra geral de liberdade de forma (art. 219.º do CC), mas por via de regra e por uma questão de segurança jurídica das partes contraentes, este assume uma forma escrita. Tem uma natureza obrigacional e não é oponível à sociedade, nem perante terceiros.

MERCEDES RUIZ menciona que é “possível considerar o protocolo um pacto parassocial, porque mesmo tendo um conteúdo mais amplo, este contém um conjunto de pactos entre os sócios familiares e aqueles que pretendem regular as relações sociais e isto influencia a esfera social da sociedade”⁹². Apenas com estas informações gerais do acordo parassocial consegue-se entender que as duas figuras- o protocolo familiar e o acordo parassocial – apresentam muitas semelhanças (*vide* tabela comparativa presente no Anexo IV). Ambas têm de ser celebradas por sócios (ou futuros sócios) da sociedade; nenhuma das duas é oponível à sociedade ou terceiros; e, têm ambas de respeitar a lei e o contrato da sociedade, estando, assim, sujeitas a determinadas limitações. Também, sabemos que o protocolo familiar pode ter um conteúdo muito mais amplo do que aquele que é atribuído aos acordos parassociais. Contudo, isso não parece que seja uma limitação à atribuição do seu carácter parassocial. Simplesmente, significa que o protocolo familiar pode reconduzir à aplicação de mais do que um regime jurídico ao mesmo tempo. Assim sendo, o art. 17.º do CSC só se vai aplicar caso existam normas de carácter parassocial no documento acordado pelas Partes.

Isto significa que os protocolos familiares, sempre que tenham matéria parassocial, devem seguir as regras que os acordos parassociais têm de seguir, mais concretamente as regras de publicidade. Os acordos parassociais foram originalmente formados para regular certas matérias que não pretendiam que se tornasse pública. Por essa razão, o legislador teve de intervir, criando uma norma -o art. 19.º do CVM- que obriga, em determinadas situações, a publicidade dos acordos. A criação desta norma foi a forma que

⁹² RUIZ, Mercedes Sánchez, *Pactos Parasociales*, in *Régimen Jurídico de la Empresa Familiar*, 1ª ed., Cizur Menor: Civitas/ Thomson Reuters, 2010, p.69.

o legislador encontrou de garantir a transparência do mercado e manter a segurança jurídica. A publicidade dos acordos tem, assim, que ocorrer sempre que os respetivos subscritores do acordo possam “adquirir, manter ou reforçar uma participação qualificada”⁹³.

Em princípio, estes acordos, ao adotarem esta natureza jurídica, não têm eficácia perante a sociedade ou terceiros. Contudo, há que destacar que estamos perante um acordo que vai regular a relação da família com a empresa e que isso vai implicar que este seja subscrito por todos (ou pelo menos devia por motivos de eficácia do documento) os elementos da família sócios e não sócios. Este acordo vai apresentar, então, uma particularidade diferente dos restantes acordos parassociais, pois este vai ser subscrito por todos os sócios da empresa. O que nos faz questionar realmente a eficácia meramente obrigacional destes documentos. Será que nos faz sentido dizer que este documento apenas têm eficácia perante as Partes e que não pode ser vinculativo perante a sociedade?

Nós sabemos que o contrato de sociedade é elaborado e subscrito por todos os sócios e constitui o conjunto de regras que irão regular a sociedade desde o momento da sua formação, até à sua extinção. Este tem de conter os elementos presentes no art. 9.º do CSC e tem de ser registado (art. 18.º do CSC), o que faz com que tenha uma natureza pública e uma eficácia *erga omnes* (efeitos externos). Já os acordos parassociais subscritos por todos os sócios, que são geralmente denominados por acordos omnilaterais, são permitidos pelo art. 17.º n.º 1 do CSC (quando a norma fala na possibilidade de celebração *entre todos* ou *entre alguns*). Estes acordos apenas vão produzir efeitos entre as respetivas partes, pois ocorre aqui a reafirmação do princípio geral *res inter alios acta* ou princípio da relatividade dos contratos (art. 406.º n.º 2 do CC), isto significa que os acordos apenas têm uma eficácia meramente obrigacional (efeitos internos).

Atendendo a estas duas figuras parece-nos que existem dúvidas quanto ao limite entre a sociedade e a parassocialidade. Isto porque o estatuto societário, sendo celebrado por todos os sócios, vai vincular e exprimir a vontade de todos, mas o mesmo parece ser verdade quando se celebra um acordo parassocial omnilateral. Faz nos, assim, ponderar a possibilidade de um acordo parassocial “desconsiderar” a personalidade jurídica da

⁹³ Excerto do art. 19.º n.º 1 do CMV

pessoa coletiva e sobrepor-se às regras jus-societárias. Parece que a lei permite a criação de um acordo que vai valorizar as novas normas criadas em detrimento daquelas que foram inicialmente definidas para integrarem o contrato social. Mas, será bem assim?

O art. 17.º do CSC permite a elaboração deste tipo de acordo, porém, a letra da lei não parece responder eficazmente aos problemas colocados e, por isso, temos de recorrer a outros meios interpretativos (art. 9.º n.º 1 do CC) para conseguir responder a esta questão.

Para MANUEL CARNEIRO DA FRADA⁹⁴ estes acordos, evidenciam claramente a vontade e os interesses de todos os sócios e não devem ser considerados distintos daquilo que se considera ser o interesse social. O interesse social é elaborado por todos os sócios e, de certa forma, é o que está a acontecer aqui. Para o autor, estes acordos vão se sobrepor a todos os outros acordos parassociais existentes, e, em princípio, poderão, também, “absorver” as regras jus-societárias. Contudo, há uma exceção, pois esta “absorção” não pode ser total. As normas do estatuto social têm de se aplicar sempre que estiverem em causa os interesses de um terceiro, evitando, assim, que este fique prejudicado pela inobservância das regras jus-societárias.

A perspetiva do Autor recai essencialmente no facto de os acordos parassociais omnilaterais apresentarem características que fazem cessar algumas das limitações impostas pelo art. 17.º do CSC. O Autor deixa de lado uma aplicação literal da norma e realiza uma redução teleológica do artigo. Vejamos melhor as razões apresentadas.

A imperatividade das normas do contrato societário destina-se “a proteger interesses que se situam para além daqueles que *privadamente* as partes no acordo parassocial quiserem acautelar”⁹⁵. Esta pode ser realizada em nome dos terceiros que poderão vir a ter relações com a empresa no futuro ou até mesmo como meio de proteção dos restantes sócios que não participarem no acordo parassocial. Contudo, não faz sentido que esta imperatividade

⁹⁴ FRADA, Manuel Carneiro, *Acordos parassociais “omnilaterais”- um novo caso de “desconsideração” da personalidade jurídica?* In Estudo em homenagem ao professor Doutor Carlos Ferreira de Almeida, vol. IV, Almedina, 2011, pp. 121- 161.

⁹⁵ FRADA, Manuel Carneiro, *Acordos parassociais “omnilaterais”- um novo caso de “desconsideração” da personalidade jurídica?* In Estudo em homenagem ao professor Doutor Carlos Ferreira de Almeida, vol. IV, Almedina, 2011, pp. 137 -138.

prevaleça quando todos os sócios sejam partes deste acordo e não exista qualquer interesse de terceiro na equação, visto que não existe qualquer motivo ou interesse para restringir a autonomia privada das Partes. Deste modo, para o Autor parece claro a possibilidade de sobreposição destas normas do acordo perante o contrato social e ocorrer aquilo que o Autor denomina por “heteronomia evitável”⁹⁶.

Também MENEZES COORDEIRO e TRIGO DOS REIS⁹⁷ parecem concordar com esta posição, sustentando que existe uma “mobilidade mitigada” entre a socialidade e a parassocialidade. Para os autores “[a] invocação da relatividade estrutural do contrato parassocial deve ser paralisada quando se revelar abusiva, por ofensa manifesta da boa-fé”⁹⁸.

Desta forma, podemos concluir que o acordo parassocial omnilateral pode se sobrepor ao contrato societário, caso não perturbem interesses de terceiros. Esta sobreposição vai-se aplicar entre as partes e perante a sociedade, mas não perante terceiros. Resta agora saber as consequências que se retiram desta posição, nomeadamente em situações de incumprimento dos acordos parassociais omnilaterais.

As consequências do incumprimento dos acordos parassociais omnilaterais podem ser estipuladas através de cláusulas penais, como foi enunciado anteriormente. Mas, para estes mecanismos serem implementados nos casos concretos é necessário que se justifique a sua aplicação, dando sempre oportunidade ao incumpridor de justificar o seu incumprimento. Algo que se questiona, agora, é saber se este pode ou não utilizar o cumprimento das regras societárias para justificar o incumprimento das normas do acordo. A resposta parece ser negativa, nas situações que temos vindo a enunciar. Se

⁹⁶ A heteronomia é evitável porque a imperatividade das normas apenas vai afetar as pessoas que querem vir a ser sócios da sociedade. Existe uma limitação aos sujeitos que pretendem ser sócios da sociedade, mas esta é apenas válida se existir um conhecimento antemão sobre a existência deste acordo parassocial omnilateral.

⁹⁷ REIS, Nuno Trigo dos *in* CORDEIRO, António Menezes (coord), *Código das Sociedades Comerciais anotado e Regime jurídico dos procedimentos administrativos de dissolução e de liquidação de entidades comerciais*, 4.º ed., Almedina, 2021, art. 17.º, anots. 13 e 19;

⁹⁸ REIS, Nuno Trigo dos *in* CORDEIRO, António Menezes (coord), *Código das Sociedades Comerciais anotado e Regime jurídico dos procedimentos administrativos de dissolução e de liquidação de entidades comerciais*, 4.º ed., Almedina, 2021, art. 17.º, anot. 13;

existe uma sobreposição do acordo parassocial omnilateral perante o contrato social, não ser plausível que se utilize esse argumento para “apagar” a invalidade do seu ato. O contraente fiel terá, assim, acesso a todos os meios de tutela que o acordo ou o direito civil lhe fornece.

É de notar ainda que os acordos parassociais omnilaterais continuam sujeitos às regras imperativas da lei. A violação destas regras conduzirá à nulidade do acordo (art. 280.º n.º 1 do CC), com a ressalva de que este poderá ser convertido, de acordo com o art. 293.º do CC, caso “o fim prosseguido pelas partes permita supor que elas teriam querido a celebração desse acordo se houvessem previsto a invalidade”⁹⁹.

Desta maneira, os protocolos familiares podem ser considerados como acordos parassociais, sendo aplicado às cláusulas que regulam o conteúdo parassocial as normas do CSC. Podemos, também, concluir que o protocolo familiar é um acordo parassocial omnilateral que pode vir a sobrepor-se a algumas cláusulas dos estatutos sociais. Contudo, nenhuma destas conclusões nos faz deixar de pensar e de apelar a uma urgente regulação desta matéria. O facto de atualmente se conseguir enquadrar os protocolos familiares desta maneira e de se conseguir solucionar os problemas recorrentes através da pouca legislação que temos sobre este tópico não é uma desculpa plausível para o legislador descurar a eventual legislação sobre a matéria. Aliás, todas estas soluções interpretativas que se realizam para justificar e enquadrar este instrumento seriam evitadas caso o legislador criasse um sistema semelhante ao italiano. Regular minimamente o uso deste instrumento só trazia benefícios para todas as partes envolvidas e evitava as “fugas” ao regime sucessório.

⁹⁹ Art. 293.º *in fine* do CC.

Conclusão

Ao longo desta dissertação tentamos encontrar um conceito ideal para uma empresa familiar (que tem uma organização única e complexa), chegando à conclusão que, por mais que existam diferentes formas de as definir, as empresas familiares vão sempre ser descritas através de três grandes elementos: *a família, o património e o negócio*. O facto de ter elementos tão característicos faz com que estas tenham, também, problemas particularmente específicos, como é o caso dos problemas de sucessão. Lidar com a família e manter os laços familiares não é uma tarefa fácil, muito menos quando está em jogo a continuação e/ou proteção do seu património pessoal. Por essa razão, foram elaborados mecanismos que permitem salvaguardar os interesses e a vontade do autor da sucessão e, ao mesmo tempo, criar um processo sucessório equilibrado e sem disputas familiares.

Um desses mecanismos é o que aqui este em destaque, o protocolo familiar. Este tem se revelado um dos melhores mecanismos de planeamento sucessório para a empresa familiar porque permite que se nomeie, treine e prepare um sucessor em concreto para as funções que irá desempenhar no futuro. A vantagem deste instrumento é o acompanhamento constante deste processo por parte de todos os elementos membros da família que pertencem à sociedade familiar. Este garante o envolvimento da família no desenvolvimento e crescimento da empresa, pois todos têm de concordar com os planos a adotar no processo de sucessão e, principalmente, nos planos da evolução da empresa. Só assim é que se terá uma sociedade unida e com um único fim, o sucesso e continuidade do negócio familiar.

Portugal não tem demonstrado muito interesse em desenvolver legislativamente este instrumento, mas como vimos existem outros ordenamentos jurídicos que o fizeram. A falta de regulamentação levou a que as empresas tivessem de seguir outros meios legais (que na realidade acabam por ser semelhantes, em termos práticos, ao protocolo familiar, mas são denominados de uma forma diferente) para atingirem os mesmos fins.

O direito sucessório português parou no tempo e não fornece ao indivíduo formas mais adequadas de dispor dos seus bens, algo que conseguimos demonstrar ao longo desta exposição. O fundador da empresa, tenta, então, fugir às regras sucessórias que são

limitativas e prejudiciais para um bom desenvolvimento da sociedade, de forma a garantir a continuidade da mesma nas gerações futuras e envergar por transmissões *inter vivos* permitidas por outros meios. Posto isto, podemos admitir que estamos perante um mecanismo de planeamento sucessório enquadrado no direito societário, que, até ao momento, segue as regras gerais da autonomia privada. A inércia do legislador obriga as empresas familiares a recorrerem a estes meios alternativos, envolvendo outros regimes jurídicos, como o direito societário em questões alegadamente sucessórias.

Como sabemos cada sociedade é única, com estatutos, regras e valores diferentes. Estas podem definir soluções alternativas para as problemáticas aqui analisadas, visto que têm autonomia para o fazer. Contudo, parece ter ficado claro a necessidade de se criar um regime jurídico que seja capaz de interligar a sucessão com a empresa familiar, evitando, assim, quaisquer confusões ou atritos que possam ocorrer com as tentativas autónomas de manter a empresa no domínio da família.

Bibliografia

ABREU, J.M. Coutinho, *Curso de Direito Comercial*, vol. I, 12^a edição, Almedina, Coimbra, 2019;

AMARO, Ricardo Pereira, *Sucessão familiar na empresa e transmissão mortis causa das quotas: cláusulas restritivas da transmissão de quotas por morte in DSR*, ano 13, vol.28 (2022), pp. 157-193;

BARBOSA, Catarina de Sottomayor, *O governo das empresas familiares*, Maio, 2020, Lisboa, Dissertação de tese de Mestrado em Direito e Gestão da Universidade Católica Portuguesa - Escola de Lisboa sob a Orientação do Professora Doutora Ana Perestrelo de Oliveira;

BRANDÃO, Nuno, *Acordos sobre a sentença penal: problemas e vias de solução*, Coimbra Editora. JULGAR, n° 25, 2015, pp.161-178;

CAMARA, PAULO in CORDEIRO, António Menezes (coord), *Código das Sociedades Comerciais Anotado e Regime Jurídico dos Procedimentos Administrativos de Dissolução e Liquidação de Entidades Comerciais*, 4^o ed. Almedina, 2021 arts, 328 a 329;

CAMPOS, Mónica Martinez de; COSTA, Eva Dias, *Os critérios para uma definição da empresa familiar in Roadmap para Empresas Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação*, Universidade do Minho/AEP, setembro de 2018;

COMMISSION, E., *Final Report of the Expert Group Overview of Family- Business- Relevant Issues. Challenges*, novembro de 2009;

CORDERIO, António Menezes, *Manual de Direito Comercial*, Almedina, Coimbra, 2007;

COSTA, António Nogueira da; RÍO, Francisco Nogueira del; RÍO, Jesús Nogueira del, *50 perguntas essenciais sobre Empresas Familiares*, Vida económica- editorial. SA, outubro de 2011;

CUNHA, Alexandre Dias da, *Empresas Familiares: onde a pressão competitiva encontra a força das emoções* in AB INSTANTIA, Revista do Instituto do Conhecimento AB, Almedina e Abreu Advogados, 2015, Ano III, N.º5, janeiro de 2016; pp. 87- 97;

CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais*, 6.^a edição, Almedina, 2016 pp. 494-515;

CUNHA, Paulo Olavo, *Direito Empresarial para economistas e gestores*, 2^a ed., Almedina, Coimbra, 2016, pp. 156-157.

FONSECA, Tiago Soares da in CORDEIRO, António Menezes (coord), *Código das Sociedades Comerciais Anotado e Regime Jurídico dos Procedimentos Administrativos de Dissolução e Liquidação de Entidades Comerciais*, 4^o ed. Almedina, 2021, arts, 232.^o a 239;

FONSECA, Tiago Soares da in CORDEIRO, António Menezes (coord), *Código das Sociedades Comerciais Anotado e Regime Jurídico dos Procedimentos Administrativos de Dissolução e Liquidação de Entidades Comerciais*, 5^o ed. Almedina, 2022, arts, 346.^o a 347.^o;

FRADA, Manuel Carneiro, *Acordos parassociais “omnilaterais”- um novo caso de “desconsideração” da personalidade jurídica?* In Estudo em homenagem ao professor Doutor Carlos Ferreira de Almeida, vol. IV, Almedina, 2011, pp. 121- 161;

GOMES, José Ferreira, *A eficácia dos acordos parassociais (incluindo omnilaterais)* in Estudos em Honra de João Soares da Silva, Almedina, 2021, pp. 341-394;

GOMES, Rita, *Reorganização empresarial – a empresa familiar (um modelo)*, 2055, janeiro, Porto, Trabalho de Pós- Graduação de Direito Fiscal da Faculdade de Direito da Universidade do Porto;

GÓMEZ, M.^a Angustias Díaz; GÓMEZ, Elicio Díaz, *Reflexiones sobre el real decreto español 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidade de los protocolos familiares en las sociedades familiares*, in Pecunia, núm, 12 (janeiro- junho, 2011), pág. 91-118;

JESUS, Joana Cárin Menezes de, *Planeamento Sucessório: alternativas ao testamento*, Maio, 2018, Coimbra, Dissertação de tese de Mestrado na área de Ciências Jurídico-Forenses da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra sob a Orientação do Professor Doutor João Paulo Remédio Marques;

LACERDA, Bernardo, *As empresas familiares em Portugal – o conceito e a sua regulação in RDS XII*, 2021, 1, pp. 143- 152;

LEAL, Joana Silva, *Empresas familiares- Reflexão sobre o seu governo e sucessão*, dezembro de 2011, Lisboa, Dissertação de tese de Mestrado em Direito e Gestão da Universidade Católica Portuguesa- Escola de Lisboa, sob a Orientação da Professora Doutora Cristina Neto de Carvalho e de João Gomes da Silva;

LEGO, Gustavo Anjo Di, *Corporate Governance e empresas familiares in Revista de Direito Civil*, Ano VII (2022), 3, pág. 577-599;

LEITÃO, Luís Manuel Teles de Menezes, *Direito das Sucessões*, Almedina, Coimbra, 2021;

LOPES, Inês Helena Martins, *Sociedades familiares: conflitos familiares/societários*, Universidade de Coimbra, julho de 2016, Dissertação de Mestrado em Ciências Jurídico-Empresariais, Menção em Direito Empresarial, sob Orientação do Professor Doutor Jorge Manuel Coutinho de Abreu;

MELO, Pedro de Sá e, *Empresas Familiares: o protocolo familiar como um processo*, Março de 2016, Lisboa, Dissertação de tese de Mestrado em Direito e Gestão da Universidade Católica Portuguesa- Escola de Lisboa, sob a Orientação do Professor Doutor Paulo Olavo Cunha;

MORAIS, Daniel de Bettencourt Rodrigues Silva, *Autodeterminação sucessória: por testamento ou por contrato?*, 1ª ed, Principia Editora, Cascais, 2016;

MORAIS, Daniel de Bettencourt Rodrigues Silva, *Doações em vida com finalidades sucessórias*, Príncipeia, Cascais, 1ª ed., 2017;

MORAIS, Daniel de Bettencourt Rodrigues Silva, *Direito Sucessório- Apontamentos: Introdução e estática sucessória*, AAFDL, Lisboa, 2019;

MORAIS, Daniel de Bettencourt Rodrigues Silva, *Revolução Sucessória: os institutos alternativos ao testamento no século XXI*, Princípia, Cascais, 2018, pp. 10-18;

MORAIS, Gisela Marques Gonçalves Bastos, *Acordos parassociais omnilaterais e as suas repercussões jurídicas*, 2021, Porto, Mestrado em Direito da Universidade Católica Portuguesa- Escola do Porto, sob a Orientação da Professora Doutora Daniela Baptista;

NOVAIS, Paula Alexandra Pereira, *Os Pactos Sucessórios: a importância das doações por morte, o alargamento da autonomia privada e a autodeterminação sucessória por contrato*, Universidade do Minho, julho de 2021, Dissertação de Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões sob a orientação da Professora Doutora Cristina Manuela Araújo Dias;

PIÇARRA, Sofia Barbosa, *O planeamento sucessório nas empresas familiares*, Abril de 2021, Lisboa, Dissertação de tese de Mestrado em Direito Empresarial da Universidade Católica Portuguesa- Escola de Lisboa, sob a Orientação do Professor Doutor Rui Pinto Duarte;

PINHEIRO, Jorge Duarte, *O Direito das Sucessões Contemporâneo*, 2ª ed., AAFDL, Lisboa, 2017;

COELHO, Cristina Pimenta in PRATA, Ana (coord.), *Código Civil: anotado*, vol.II, Almedina, Coimbra, 2017, art. 2028.º, 2029.º;

POZO, Luís Fernández del, *El enforcement societário y registral de los pactos parasociales: la oportunidad de lo pactado en protocolo familiar publicado*, Revista de derecho de sociedades, n.º 29, Cizur Menor, 2007;

REIS, Nuno Trigo dos in CORDEIRO, António Menezes (coord), *Código das Sociedades Comerciais anotado e Regime jurídico dos procedimentos administrativos de dissolução e de liquidação de entidades comerciais*, 4.º ed., Almedina, 2021, art. 17.º;

RUIZ, Mercedes Sánchez, *Pactos Parasociales*, in *Régimen Jurídico de la Empresa Familiar*, 1ª ed., Cizur Menor: Civitas/ Thomson Reuters, 2010;

SEQUEIRA, Raquel de Lóia, *Transmissão de quotas e de ações – Algumas questões in Revista de Sireito das Sociedades* 3 (2018);

SOUSA, Luís Santiago Sottomayor e Figueira de, *A sucessão numa empresa familiar: enquadramento jurídico e estudo de caso*, 2014, Maio, Porto, Universidade Católica Portuguesa- Escola do Porto, Dissertação de Mestrado em Direito Privado sob a Orientação da Professora Doutora Rita Lobo Xavier;

USSMAN, Ana Maria, *As Empresas Familiares – Características e problemática in Estudos de Gestão*, vol. III, n.º 1, 1996, pp. 19- 24;

VIANA, Maria Alexandra Aires Gomes Morais Basto de Castro Basto, *A sucessão familiar na empresa e a amortização de quotas*, 2019, junho, Universidade Católica Portuguesa – Escola do Porto, Dissertação de Mestrado sob a Orientação da Professora Doutora Rita Lobo Xavier;

WHITAKER, Joseph Stephen Vianna, *Aspetos Jurídicos e Societários nas Sociedades Familiares*, 2014, Agosto, Coimbra, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Dissertação de Mestrado na área de especialização em Mestrado Científico em Ciências Jurídico- Empresariais sob a Orientação do Professor Doutor Jorge Manuel Coutinho de Abreu;

XAVIER, Rita Lobo, *Planeamento Sucessório e Transmissão do Património à Margem do Direito das Sucessões*, Universidade Católica Editora Porto, 2016;

XAVIER, Rita Lobo, *Sucessão familiar na empresa: a empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*, Universidade Católica Editora, Porto, junho 2017.

Webgrafia e Jurisprudência

Acórdão do Tribunal da Relação de Évora de 27.10.2022, proc. 878/08, relatado por Vítor Sequinho dos Santos *in* [Acórdão do Tribunal da Relação de Évora \(dgsi.pt\)](#);

Acórdão do Tribunal da Relação de Lisboa de 28.11.2023, proc. 17851/20, relatado por Amélia Sofia Rebelo *in* [CLÁUSULA DE PREFERÊNCIA NA TRANSMISSÃO DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS/ EFICÁCIA REAL DA CLÁUSULA/ Oponibilidade a Terceiros/ Registo – Tribunal da Relação de Lisboa \(mj.pt\)](#);

Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 05.03.1992, proc. 081918, relatado por Tato Marinho *in* [Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça \(dgsi.pt\)](#);

Acórdão do STJ de 17/04/2012, proc. n.º 259/10 relatado por Alves Velho *in* [Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça \(dgsi.pt\)](#);

Acórdão do STJ de 29.10.2013, relatado por Gabriel Catarino, proc. 994/11 *in* [Acórdão de 2013-10-29 \(Processo nº 994/11.0T2AVR.C1.S1\) | DR \(diariodarepublica.pt\)](#);

Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 12.09.2013, proc. 388/04, relatado por Sérgio Poças *in* [Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça \(dgsi.pt\)](#);

AICEP Portugal Global, *As empresas familiares e o seu contributo para a economia portuguesa in A importância das empresas familiares na economia portuguesa*, n.º 137, dezembro de 2020, p.7 (*in* [revista-137-dezembro.pdf \(portugalglobal.pt\)](#)) último acesso no dia 12/03/2024, 00:21);

AMBROSINO, Raffaele, *The Family Agreement in ScienceOpen*, Setembro, 2021, disponível no site da internet [THE FAMILY AGREEMENT Translated title: IL PATTO DI FAMIGLIA – ScienceOpen](#) (último acesso no dia 12/03/2024, 00:18);

“Amortização de Ações” *in* Lexionário do DRE, disponível no site da internet [Amortização de ações | DR \(diariodarepublica.pt\)](#), (último acesso no dia 22/03/2024, 00:26);

COSTA, Simone Oliveira; XAVIER, Rita Lobo, *Relevância dos pactos sucessórios na sucessão na empresa familiar: o pacto de empresa in Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas*, disponível no site da internet [document 12 .pdf \(ucp.pt\)](#) (último acesso no dia 12/03/2024, 00:26);

“Direito legal de preferência”, *in* Lexionário do DRE, disponível no site da internet [Direito legal de preferência | DR \(diariodarepublica.pt\)](#) (último acesso no dia 12/03/2024, 00:34);

“Empresa (Regime Jurídico da Concorrência)”, *in* Lexionário do DRE, disponível no site da internet [Lexionário - Empresa \(Regime Jurídico da Concorrência\) | DR \(diariodarepublica.pt\)](#) (último acesso no dia 12/03/2024, 00:24);

FLÁVIO MOUTA MENDES, *Sociedades Comerciais, Holding*, Artigo atualizado a 17/01/2024 disponível no sítio da internet [Holding - Flávio Mouta Mendes \(sociedadescomerciais.pt\)](#) (último acesso no dia 12/03/2024, 00:34);

FERNÁNDEZ, Joan Egea, «Protocolo familiar y pactos sucessórios: La proyectada reforma de los heredamientos» *in InDret- Revista para el análisis del derecho*, vol. 3, 2007, disponível no site da internet [InDret.](#) (último acesso no dia 12/03/2024, 00:32);

LEGALE, CONSULENZA, *Il patto di famiglia- una guida rapida*, Itália, disponível no site da internet [Patto di famiglia - cos'è e come funziona \(consulenzalegaleitalia.it\)](#) (último acesso no dia 12/03/2024, 00:29);

LEMOS, Maria Carvalho; XAVIER, Rita Lobo, *Pacto sucessório renunciativo na “partilha em vida”: a sua importância na sucessão familiar da empresa in Roadmap para Empresas Familiares portuguesas*, disponível no sítio da internet [document 11 .pdf \(ucp.pt\)](#) (último acesso no dia 12/03/2024, 00:46);

MATOS, Cátia Rodrigues; XAVIER, Rita Lobo, *Sucessão familiar na empresa e deliberação dos herdeiros por maioria qualificada in Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas*, disponível no site da internet [26542.pdf \(ucp.pt\)](#) (último acesso no dia 01/04/2024, 09:26)

Minuta de um acordo parassocial proporcionada pela Sociedade de Advogados Macedo Vitorino, disponível no sítio da internet [Acordo Parassocial -20170630MVA-.pdf \(macedovitorino.com\)](#) (último acesso no dia 01/04/2024, 13:00);

Minuta de um acordo parassocial proporcionada pela Câmara Municipal de Aveiro, disponível no sítio da internet [acordo_parassocial.pdf \(cm-aveiro.pt\)](#) (último acesso no dia 01/04/2024, 13:01);

Recomendações da Comissão Europeia de 15 de dezembro de 2011 (2011/856/UE), disponíveis no sítio da internet [2011/856/EU](#) (último acesso no dia 12/03/2024, 00:39);

REDAZIONE, *Patti di famiglia: la Cassazione cambia orientamento in Galvani Fiduciaria*, 28 de janeiro de 2021, disponível no sítio da internet [Patti di famiglia: la Cassazione cambia orientamento - Galvani Fiduciaria](#) (último acesso no dia 12/03/2024, 00:59);

TARTABINI, Amanda M., *Modelo de protocolo familiar in Checkpoint*, disponível no sítio da internet [Modelo de protocolo familiar.pdf \(unsa.edu.ar\)](#) (último acesso no dia 01/04/2024, 10:11);

VENTURA, João, *O protocolo familiar como instrumento de governance das empresas familiares in CS' Insight*, Março 2023, disponível no site da internet [CSInsight - O protocolo familiar como instrumento de governance das empresas familiares - Conhecimento - CS'Associados \(csassociados.pt\)](#) (último acesso no dia 12/03/2023, 00:40).

Anexo I

ARTIGO SÉTIMO¹⁰⁰

¹⁰⁰ O exemplo aqui demonstrado foi retirado da seguinte obra: CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais*, 6.ª edição, Almedina, 2016, pp. 497 e 499.

(AMORTIZAÇÃO)

UM. A sociedade pode efetuar a amortização de quotas sempre que a lei expressamente a admitir e ainda:

- a) Por acordo com os respetivos titulares;
- b) Quando se trate de quota que a sociedade tenha adquirido;
- c) Quando o sócio for judicialmente declarado insolvente;
- d) Se a quota tiver sido objeto de arresto, penhoras ou sujeita a apreensão judicial;
- e) Quando a quota seja cedida com infração do disposto no artigo (...) ou quando seja dada em garantia com violação do disposto no artigo (...);
- f) Por morte do sócio seu titular, se os seus sucessores não se opuserem no prazo de trinta dias depois de a amortização ter sido deliberada e lhes ter sido comunicada.

DOIS. A amortização efetua-se pelo valor nominal da quota, salvo disposição legal em contrário.

Ou

DOIS. A amortização efetua-se pelo valor contabilístico da quota decorrente do último balanço aprovado, podendo o respetivo pagamento ser feito em seis prestações semestrais sem juros.

TRÊS. Deliberada a amortização, esta considera-se desde logo realizada deixando o respetivo titular da quota de poder exercer quaisquer direitos sociais, sem prejuízo do disposto na alínea f) do número 1.

Anexo II

ARTIGO SÉTIMO¹⁰¹ **(DIREITO DE PREFERENCIA)**

UM. Caso a sociedade não delibere adquirir para carteira as ações objeto da transmissão projetada ou amortizá-las ou fazê-las adquirir por terceiro(s), nos termos previsto no artigo anterior e a mesma seja onerosa, os acionistas têm o direito de preferência na aquisição de ações.

DOIS. Os acionistas exercem a preferência sobre a totalidade das ações objeto de transmissão e adquirem as ações na proporção das suas entradas de capital.

TRÊS. Caso o conselho de administração delibere consentir na transmissão e os demais acionistas sejam, desse facto, notificados nos termos do número cinco do artigo sexto, aqueles que pretendam exercer a preferência devem comunicar à administração da sociedade, no prazo de quinze dias, a sua vontade de exercer a preferência em comunicações registadas, com aviso de receção ou entregues em mão, com protocolo.

QUATRO. Caso a administração não tenha consentido na transmissão, mas a assembleia geral também não tenha aprovado qualquer dos atos enunciados no número seis do artigo sexto, os acionistas que o queiram têm de, no prazo de cinco dias, subsequente à assembleia geral dar conhecimento à sociedade de que pretendem exercer a sua preferência.

CINCO. Sendo exercida a preferência, a administração deve, esgotado o prazo para o efeito, desse facto dar conhecimento ao alienante, e informar os preferentes de que estes nos cinco dias subsequentes ao fim do prazo para o exercício da preferência devem proceder ao pagamento das ações.

SEIS. Para os efeitos previstos no número anterior, a administração deve convocar o alienante e os preferentes para comparecerem na sede social e procederem às formalidades necessárias e inerentes à transmissão das ações.

SETE. A renúncia ao exercício da preferência pode ser deliberada em assembleia universal ou por deliberação unânime por escrito.

¹⁰¹ O exemplo aqui demonstrado foi retirado da seguinte obra: CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais*, 6.ª edição, Almedina, 2016, pp. 513.

OITO. O exercício do direito de preferência, previsto e regulado neste artigo pode ser excluído por acordo subscrito por todos os acionistas.

Anexo III

Protocolo Familiar - MINUTA

Entre:

_____, sócio fundador, NIF _____, com domicílio (morada); -----

_____, cônjuge do sócio fundador, NIF _____, com domicílio (morada);----

_____, filha/o do sócio fundador, NIF _____, com domicílio (morada);-----

_____, cônjuge da/o filha/o do sócio fundador, NIF _____, com domicílio (morada);-----

_____, familiar do sócio fundador, NIF _____, com domicílio (morada);-----

_____, cônjuge do familiar do sócio fundador, NIF _____, com domicílio (morada).-----

Todos designados como **“Partes”**;

Considerando que: -----

- a) (Mencionar se as partes deste protocolo são ou não sócios da empresa e se forem qual o seu capital na sociedade)-----
- b) (Mencionar os elementos essenciais da empresa, com o NIPC, a sede da empresa e o seu capital social da sociedade)-----
- c) (mencionar e se houve alguma alteração a este capital social)-----

É reciprocamente acordado e livremente aceite o presente Protocolo Familiar que se regerá pelas seguintes cláusulas: -----

CLÁUSULA PRIMEIRA
(OBJETO)

Este protocolo familiar estabelece e regula as relações familiares da família _____ com a empresa (ou o grupo de empresas) _____, com o objetivo de favorecer a organização, a continuidade e a prosperidade da empresa, por meios dos seguintes elementos aqui acordados, tanto pelos membros da família como pela empresa (ou pelas empresas do grupo) familiar. -----

CLÁUSULA SEGUNDA (DEFINIÇÕES)

Sócios Fundadores: são aqueles que estiveram na origem da criação da empresa ou grupo empresarial e que se apresentam como tal neste documento. Neste grupo de sócios inclui-se, também, os cônjuges dos sócios fundadores que tiverem participações na empresa ou grupo empresarial, dependendo do seu regime de bens. -----

Família direta: a família direta é composta por todos os sócios fundadores, os seus cônjuges e os seus descendentes. -----

Família indireta: pessoas com vínculo de parentesco com o grupo familiar que não estejam incluídas nas definições anteriores.-----

Ramo Familiar: casa ramo familiar é composto pelo filho dos fundadores, pelo cônjuge e por todos os seus descendentes que tenham participações no capital social do grupo de empresas. -----

Grupo Familiar: o grupo familiar é composto por toda a família direta e por todos os restantes elementos da família que detenham participações no capital social da empresa ou grupo empresarial. -----

Grupo de Empresas: conjunto de empresas que pertencem à família, composto por uma sociedade comercial matriz, uma holding familiar e sociedades filiais, quer tenham participações diretas ou indiretas ou através de outras sociedades, desde que sobre elas se exerça um poder de controlo da direção, no seu Conselho de Administração ou por meio de acordos. -----

Estatutos da Sociedade: os estatutos constitutivos da sociedade. -----

CLÁUSULA TERCEIRA (ÂMBITO SUBJETIVO)

1. Com a celebração do presente documento, as Partes, obrigam-se reciprocamente, nas relações que diretamente por si ora estabelecem, a agir sempre de boa-fé e diligentemente, por forma a assegurar o pontual e rigoroso cumprimento dos deveres e obrigações ora assumidos e previstos nas cláusulas seguintes.-----

2. As partes têm a obrigação de darem a conhecer aos seus descendentes as normas deste documento, o espírito e princípios que as inspiraram, ensinando-os a se familiarizarem-se com elas, adotando as medidas educativas que se considerem necessárias para tal. ----

3. As Partes devem adotar as medidas legais que considerem necessárias para assegurarem que a titularidade das participações e direitos sobre a empresa fiquem conservadas na família. -----

**CLÁUSULA QUARTA
(ÂMBITO OBJETIVO)**

1. Todas as normas aqui estipuladas e acordadas são de cumprimento obrigatório e de aplicação às participações sociais detidas pela Empresa Familiar, bem como os direitos e as obrigações associadas às mesmas, mas também, às participações sociais que, direta ou indiretamente, integram ou venham a integrar o património da Família. -----

2. O património da Família apresenta-se totalmente discriminado no Anexo X.-----

**CLÁUSULA QUINTA
(OBJETIVO COMUM)**

1. As Partes têm como objetivo atribuir, a este documento, um conteúdo constituinte e contratual, no qual se inclui o compromisso comum de toda a família direta ou outros familiares nos aspetos fundamentais da empresa. -----

2. De acordo com este carácter, os aspetos mais específicos de cada uma das circunstâncias que possam ocorrer na prática corrente da empresa e que não estejam regulados neste documento devem ser resolvidos à luz das regras/orientações e princípios que nele estão estabelecidos.-----

**CLÁUSULA SEXTA
(PRINCÍPIOS GERAIS)**

1. A empresa apresenta os seguintes princípios gerais: Respeito, Formação e Ambiente laboral. -----

2. Todos os membros do grupo familiar consideram que o respeito por todas as pessoas que prestam serviços na empresa, independentemente do cargo que exercem, é essencial. Tem de ser garantido o mínimo de convivência humana e paz social de forma que a empresa progrida com a devida normalidade. -----

3. O grupo familiar apresenta uma política de salários dignos, de valorização do cargo exercido, de segurança e higiene nos locais de trabalho, assim como dos produtos que são utilizados. -----

4. O grupo familiar tem como ideal a formação continuada dos seus trabalhadores, investindo no seu desenvolvimento pessoal e profissional. A família potencia, assim, todas as ajudas necessárias para que o trabalhador possa progredir na sua carreira e potenciar, assim, um melhor desempenho da empresa. -----

5. Uma das prioridades da família e do grupo familiar é a manutenção de um ambiente de trabalho seguro e sem conflitos desnecessários entre os membros da família e entre os seus trabalhadores. -----

6. Todos os anos é analisada a idoneidade de todas as pessoas presentes em cargos de direção de forma a garantir a boa condução da empresa e dos seus trabalhadores. O grupo familiar tem preferência por promover os seus funcionários, sempre que possível.

7. O grupo familiar tem de garantir que o ambiente laboral é inclusivo e não discriminatório.-----

CLÁUSULA SÉTIMA (VALORES)

A. Cultura e tradições

1. A cultura e as tradições da família em relação à empresa, iniciados pela primeira geração e continuados pelas seguintes, constituem o pilar fundamental do desenvolvimento da empresa. Esta cultura deve ser fomentada entre as gerações futuras, não como um legado rico e inamovível, mas com um elemento em constante evolução, adaptando-se às exigências, valores e sensibilidades de cada circunstância.-----

2. A cultura familiar construi-se através do diálogo e debate interno, analisando as experiências próprias e alheias, construindo-se um conjunto de valores comuns e permitindo a partilha de opiniões de todos os elementos da família.-----

3. As opiniões, expressas em foros familiares ou societários, dos membros da família de menor idade devem ser sempre considerados com a devida importância, consideração e respeito que merecem. -----

4. Os ascendentes devem ensinar os seus descendentes as histórias e tradições da empresa e da família. Devem, também, mantê-los ocorrentes dos projetos e resultados da empresa, tendo em conta o grau de maturidade, idade ou circunstâncias do menor. Os ascendentes devem utilizar os meios necessários para conseguir que os seus descendentes valorem e aprendam a querer respeitar a empresa. -----

5. É aconselhado que se criem mecanismos que fomentem os interesses dos menores pela empresa, de forma a conseguir, mesmo que não trabalhem diretamente nela, que se sintam integradas e informados sobre o seu desenvolvimento, sobre os seus projetos e resultados.-----

6. Deve ser realizado um texto consensual por todas as Partes desde documento que inclua a história da empresa e da família e os valores mais significativos da sua cultura interna. Este texto deve ser difundido por todos os membros da família. -----

B. Unidade e consenso

1. As Partes, para adotarem decisões empresariais, têm de procurar encontrar o consenso entre todos, sempre que possível. Caso isso não seja possível de obter, as partes, devem, assim, aprender a conviver com o facto de existirem pontos de vista distintos quanto ao desenvolvimento da empresa. -----

2. Não obstante o número anterior, o debate interno e as diferenças que surgem entre os membros da família interferir/implicar terceiros. Os signatários devem agir, sempre em unidade de critério, tanto em público em privado, sendo as decisões aprovadas pela maioria apoiadas por aqueles que por elas discordem.-----

3. Caso as diferenças existentes entre os elementos do seio familiar, direto ou indireto, afetem significativamente a convivência familiar, incomodem ou dificultem a tomada de decisões complexas, estas apenas serão decididas após um processo de mediação familiar. Após este processo o grupo familiar irá decidir qual o melhor caminho a seguir para ultrapassar as dificuldades em questão, podendo ter de adotar as medidas necessárias para adquirir a participação social dos elementos da família minoritária. -----

C. Profissionalismo e solidariedade

1. A empresa vai se gerir através da aplicação de critérios estritamente profissionais. A família tem de se abstrair de quaisquer interesses pessoais, no momento da tomada da decisão empresarial. A administração e gestão da empresa tem de se organizar atendendo os interesses sociais e não familiares, prosseguindo, então, o objetivo de criar riqueza a longo prazo. -----

2. A empresa terá em conta os direitos dos seus acionistas, que serão recompensados nos mesmos termos de outras sociedades familiares, sempre que possível.-----

3. O grupo familiar irá auxiliar, dentro das suas possibilidades, os seus membros da família que pretendam consolidar os seus percursos profissionais dentro da empresa. Os

elementos da família que demonstrem um comportamento insuficiente ou que não se encontra alinhado com os ideais da empresa, não terão direito a obter esse auxílio. -----

D. Liderança e transparência

1. A administração e gestão da empresa é confiada aos indivíduos mais idóneos devido aos seus conhecimentos, qualidades e capacidade de liderança. A gestão executiva da empresa deverá apenas ser confiada a uma única pessoa. -----

2. A confiança e a delegação devem coexistir com um sistema de informação sistemático que assegure a transparência da gestão e que permita um seguimento oportuno e completo dos resultados da empresa. -----

CLÁUSULA OITAVA (ÓRGÃOS SOCIAIS E AFINS)

As Partes acordam que a empresa/grupo familiar terá os seguintes órgãos sociais: Conselho de Família e Conselho de Administração da Empresa. -----

CLÁUSULA NONA (CONSELHO DE FAMÍLIA)

1. O Conselho de Família tem a missão de cuidar e assegurar a boa convivência familiar e a aplicação dos princípios e normas deste documento. -----

2. O Conselho de Família é composto pelos fundadores, pelo chefe de família de cada ramo familiar e três pessoas externas ao grupo familiar e que o seu prestígio empresarial, profissional, cultural seja reconhecido. Estes devem demonstrar um histórico de honestidade e profissionalismo. Dentro de estes elementos tem de ser nomeado um Presidente e um Secretário. -----

3. Os membros externos tem de ser propostos pelos membros da família e devem ser aceites por unanimidade pelos restantes membros que compõem o órgão social. -----

4. Os fundadores podem se desvincular do conselho por vontade própria, por motivos legais ou de outro género, caso estes sejam impeditivos de exercerem as suas funções com normalidade. -----

5. Os membros dos órgãos devem rodar a cada X anos, desta forma o conselho de família mantém um círculo de familiares mais amplo. Contudo, os membros deste órgão têm de ter mais de 18 anos. Caso, num ramo familiar, não exista nenhum chefe de família nem nenhum membro maior de idade, pode-se eleger como representante a pessoa que exerça

o poder parental sobre os outros membros, contudo, este tem ser aprovado pelos restantes membros do conselho. -----

6. O Presidente vai exercer o seu cargo durante X anos, salvo se renunciar voluntariamente ou se for removido, através por uma votação de maioria de 2/3, pelo Conselho de Família. -----

7. O Secretário vai exercer o seu cargo durante X anos, salvo se renunciar voluntariamente ou se for removido, através por uma votação de maioria de 2/3, pelo Conselho de Família.

8. O órgão social deve reunir-se pelo menos 3 vezes ao ano, com a possibilidade de existirem reuniões extraordinárias caso sejam necessárias. A convocatória deve ser feita pelo Presidente, de forma oral ou escrita, com uma antecedência de X dias e com a indicação dos pontos da ordem do dia. -----

9. Cada membro do órgão tem direito a um voto. Em caso de empate o Presidente do órgão é que terá o voto de desempate. As votações são orais e públicas. Caso a votação afete uma pessoa em concreto, o Presidente ou os membros do Conselho podem pedir que o voto seja secreto. Os assuntos que requeiram votação têm de ter 2/3 dos votos para que este seja aprovado.-----

11. As reuniões deverão ter um quórum de X dos membros do Conselho. -----

12. Este órgão social não deve apresentar qualquer tipo de remuneração.-----

13. Este órgão tem as seguintes funções: -----

i) Impulsionar a aplicação do Protocolo Familiar; -----

ii) Informar sobre as informações sobre o desenvolvimento e os resultados da empresa; -----

iii) Transmitir à Direção as orientações e sugestões que a família propõe com o objetivo de melhorar a qualidade da gestão da empresa, harmonia e convivência entre todos os integrantes e a família. -----

iv) Administrar e gerir as obrigações de tutela na formação e orientação profissional dos jovens familiares estabelecidas neste Protocolo. -----

v) Intervir na planificação da sucessão, avaliando as distintas possibilidades que podem acontecer e fixar os requisitos que devem ser cumpridos para que a mesma aconteça. -----

vi) Supervisionar e propor a realização de práticas laborais dentro do grupo familiar e os seus descendentes. -----

vii) Estabelecer uma metodologia de resolução de conflitos, baseada na negociação, mediação ou arbitragem. -----

**CLÁUSULA DÉCIMA
(CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO)**

O Conselho de Administração é composto por 3 membros, um Presidente e dois Vogais. A suas regras, competências, funções e mandatos devem seguir as regras estipuladas nos Estatutos da Sociedade.-----

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA
(TRABALHADORES E ADESÃO À EMPRESA)**

1. Os membros da Família podem ocupar postos de trabalho dentro da empresa, sempre que sejam de adequados aos seus conhecimentos e experiências. -----

2. Não obstante ao número anterior, deve-se ter em conta que não deve existir um excesso de elementos da família a trabalhar na empresa, de forma a não dificultar a incorporação e a colaboração com outros trabalhadores que não façam parte da família.

3. Não é recomendável que os cônjuges ou os familiares do cônjuge dos membros da família tenham um vínculo laboral ou outra relação permanente com a empresa. -----

4. Para que um membro da família possa ocupar um posto de trabalho dentro da empresa necessita de cumprir os seguintes requisitos: -----

i) Os candidatos devem ter os requisitos académicos e profissionais exigidos para o posto de trabalho em concreto. -----

ii) Antes de trabalharem na empresa é necessário que tenham exercido X anos de experiência noutra empresa que não seja vinculada ao grupo empresarial. -----

iii) Os membros da família não podem pedir a criação de postos de trabalho que não sejam necessários ou que prejudiquem o desenvolvimento da sociedade. -----

iv) A sua incorporação na empresa deve ser aprovada pelo Conselho de Família.

v) Devem ter o conhecimento fluído de pelo menos uma língua estrangeira, preferencialmente inglês. -----

5. Os membros menores de 21 anos podem exercer estágios ou pequenas atividades laborais na sociedade, como part-times, desde que estes não prejudiquem as atividades sociais ou perturbem a boa harmonia da organização empresarial e familiar. -----

6. Os membros da família que se incorporam na empresa, através de um vínculo laboral, devem exercer as suas funções no interesse e para o benefício exclusivo da empresa, abstraindo-se de quaisquer interesses pessoais, circunstâncias ou relações com o seio familiar. -----

7. Os membros da família que exercem um vínculo laboral com a empresa devem receber uma remuneração estabelecida de acordo com os restantes postos semelhantes. Deve-se ter sempre em conta a sua função, das responsabilidades assumidas e resultados atingidos. -----

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA (AVALIAÇÃO)

1. Todos os membros da família trabalhadores na empresa estão sujeitos às mesmas regras e condições que os restantes trabalhadores, incluindo os processos de avaliação do trabalhador. -----

2. Esta avaliação deve ser feita por elementos da empresa que sejam externas à família de forma a manter a independência, a transparência e a credibilidade da avaliação do funcionário. -----

3. Esta avaliação, em caso de resultados negativos, pode ser usada como motivo de afastamento do funcionário membro da família do posto de trabalho. -----

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA (MECANISMOS DE SAÍDA DA EMPRESA)

1. Os mecanismos de saída da empresa por parte do trabalho membro da família são os mesmos que vêm regulados nos Estatutos da Sociedade e no Código do Trabalho. ----

2. Os trabalhadores membros da família devem respeitar todos os seus direitos e deveres como funcionário. Estes trabalhadores são a representação da família na empresa e por isso, a estes direitos e deveres, acresce-se o respeito pelos valores da família. Incumprimento dos mesmos podem dar início a um dos mecanismos de saída da empresa. -----

3. Em caso de reforma, os trabalhadores membros da família recebem de acordo com o estipulado nos Estatutos da Sociedade e Lei, podendo em casos excecionais o valor ser ajustado pela empresa e pela família. -----

4. Estes casos excecionais devem ser discutidos por todos os órgãos decisivos da empresa, que devem, também, incluir o Conselho de Família na decisão, pedindo-lhe uma recomendação favorável ou desfavorável sobre o caso em concreto. -----

**CLÁUSULA DÉCIMA QUAARTA
(TRANSMISSÃO DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS)**

1. Nenhum membro da família será obrigado a manter a sua participação na empresa contra a sua vontade. -----

2. Os membros da família podem efetuar uma transmissão onerosa ou uma transmissão gratuita. -----

3. É recomendado que a transmissão de participações sociais ocorra entre a família e não envolva terceiros, externos à família. -----

**CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA
(TRANSMISSÃO ONEROSA)**

1. A transmissão onerosa pode ser efetuada entre membros do mesmo ramo familiar e fora do mesmo ramo familiar.-----

2. Se a transmissão for dentro do mesmo ramo familiar deve-se comunicar ao Conselho de Família a transmissão após a mesma estar concluída. Caso o Conselho de Família não concorde com o procedimento que foi realizado pode colocar o processo de transmissão em revisão, podendo reverter a transmissão. -----

3. Se a transmissão for fora do ramo familiar está tem de ser autorizada primeiro pelo Conselho Familiar e a transmissão deve ser aprovada por unanimidade. -----

4. Todas as participações sociais oneradas devem ser transmitidas a um preço justo e de acordo com o seu valor de mercado.-----

5. Todas as transmissões onerosas devem seguir as regras expressas nos Estatutos da Sociedade e da Lei. -----

**CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA
(TRANSMISSÃO GRATUITA)**

1. A transmissão gratuita se for realizada dentro do ramo familiar não precisa de adotar quaisquer formalidades, apenas precisa de ser comunicado ao Conselho. -----
2. Já a transmissão gratuita entre pessoas de outros ramos familiares deve-se seguir as regras expressas na transmissão onerosa. -----

**CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA
(AVALIAÇÃO DAS PARTICIPAÇÕES)**

1. Deve-se realizar uma avaliação das ações, anualmente, conforme os métodos de avaliação aceitados no setor profissional, tendo por base as demonstrações financeiras auditadas e os rendimentos anuais da empresa. Esta avaliação é submetida à confirmação dos auditores da empresa familiar e o seu resultado é disponibilizado a todos os membros da empresa/ grupo familiar. -----
2. A avaliação tem de ser realizada por uma entidade independente e externa à sociedade, de forma a não existir qualquer influência por parte da família nos resultados obtidos. ---

**CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA
(DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS)**

1. Todos os anos o Conselho de Administração e o Conselho de Família devem analisar os rendimentos da sociedade e decidir se existe ou não a distribuição de dividendos. ----
2. A distribuição de dividendos tem de ser aprovada pelo Conselho de Administração por uma maioria de X. Esta decisão requer, também, de um parecer favorável por parte do Conselho de Família. -----
3. A decisão de utilizar os lucros da empresa para a amortização de dívidas tem de ser aprovada por X membros do Conselho de Administração. Sempre que possível o Conselho de Administração deve consultar o Conselho de Família, de forma a tomar uma decisão coerente com a vontade da família, mas nunca prejudicando a empresa. ----
4. Os membros da família têm a obrigação de garantir economicamente a primeira geração. -----

**CLÁUSULA DÉCIMA NONA
(DEVERES MORAIS)**

1. (Estipula-se os valores empresariais, profissionais e pessoais que a empresa espera de um membro familiar).-----
2. (Estipular a conduta empresarial e os princípios de atuação).-----

**CLÁUSULA VIGÉSIMA
(DEVERES E DIREITOS JURÍDICOS)**

1. Estipulam-se as seguintes condições para os acionistas da empresa de família:
 - i) (Estipular os deveres e os direitos a seguir)-----
2. Nenhum membro da família pode casar com os seguintes regimes de bens: Comunhão geral de bens ou Comunhão de adquiridos. O cônjuge membro da família tem de casar através do regime de separação de bens imposto pela sociedade. -----
3. É recomendado que os membros da família realizem todos uma convenção antenupcial ou um compromisso testamentário. -----

**CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMEIRA
(COMPROMISSOS TESTAMENTÁRIOS)**

1. O atual CEO deve deixar bem estipulado os procedimentos a seguir em caso de sucessão empresarial e o sucessor deve seguir todos os procedimentos de sucessão que vêm expressos neste documento. -----
2. É possível que o atual CEO defina no seu testamento quem pretenda que seja o sucessor da empresa, contudo, essa vontade não pode ser automaticamente cumprida, pois o sucessor escolhido tem de preencher os requisitos previstos na cláusula seguinte.-
3. Caso o sucessor escolhido pelo atual CEO não cumpra os requisitos da cláusula seguinte, o Conselho de Administração e o Conselho de Família têm de escolher um sucessor interino que irá exercer funções até o sucessor escolhido cumpra todos os requisitos necessários.-----

**CLÁUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA
(PROCEDIMENTOS DE SUCESSÃO EMPRESARIAL)**

1. O novo CEO da empresa tem de preencher os seguintes requisitos para ser escolhido como o sucessor: -----

i) Grau de educação: o sucessor tem de ter pelo menos uma Licenciatura, mas recomenda-se que este tenha também um Mestrado ou Pós-Graduação na área de Gestão de empresas.-----

ii) Conhecimentos linguísticos: o sucessor tem de ter conhecimento de pelo menos uma língua estrangeira, preferencialmente o inglês. -----

iii) Experiência profissional: o sucessor tem de ter pelo menos uma experiência profissional significativa fora do grupo empresarial. -----

iv) Antiguidade na empresa: o sucessor tem de estar inserido no trabalho da empresa pelo menos há X anos.-----

v) Posições na empresa: o sucessor tem de ter exercido com sucesso cargos hierárquicos de menor dimensão dentro da empresa ou fora. -----

2. Após escolhido o sucessor este deve seguir os processos de treino compreendidos neste documento: -----

i) (estipular os procedimentos de treino que cada empresa pensa ser necessário, com X anos de treino com o anterior sucessor, se possível; ou estipulação de um período de transição específico). -----

3. Em caso de existirem mais do que um elemento da família que preencha estes requisitos, cabe ao Conselho de Administração, juntamente com o Conselho de Família proceder a mais processos de recrutamento até encontrar o novo sucessor. Esta escolha tem de ser unanimemente confirmada pelo Conselho de Família. -----

**CLÁUSULA VIGÉSIMA TERCEIRA
(EXCEÇÕES E MODIFICAÇÕES)**

1. É admitido algumas exceções as estas regras, mas a sua aprovação têm de ser decididas caso a caso pelo Conselho de Família. (Podem estipular algumas das exceções aceites pela família). -----

2. O documento pode ser modificado, caso exista unanimidade por todas as Partes signatárias. -----

**CLÁUSULA VIGÉSIMA QUARTA
(MECANISMOS DE REVISÃO DO PROTOCOLO)**

Visto que o documento define objetivos da sociedade e outras especificidades da mesma que podem se alterar ao longo do tempo, por motivos económicos, sociais, jurídicos, entre outros, este protocolo deve ser revisto de X em X anos. -----

**CLÁUSULA VIGÉSIMA QUINTA
(MECANISMOS DE INCUMPRIMENTO)**

1. Qualquer uma das Partes que signatárias deste documento, em caso de incumprimento obrigacional, está sujeito a uma cláusula penal compensatória de X €, ao qual se acrescem juros legais por cada dia que é incumprida a obrigação. -----

2. Caso o incumprimento disser respeito a violações de direitos morais ou violação dos valores da sociedade, as Partes incumpridoras estão sujeitas a um aumento de X do valor mencionado no número anterior. -----

3. Estas sanções podem ser impostas pelo Conselho de Família, que irá decidir qual o valor apropriado imposto, tendo em conta a obrigação violada e as condições que levaram à sua avaliação. -----

4. Caso exista um conflito com o cálculo da sanção ou até mesmo com a própria decisão de atribuição da sanção, as Partes devem recorrer aos meios alternativos de litígio, como a mediação (em primeiro lugar). -----

5. Se esta não resultar, os litígios relacionados com este tema são resolvidos através de uma arbitragem, em que os termos da mesma serão definidos pelas Partes no momento do litígio. Caso exista discordância quanto aos termos da arbitragem deve-se seguir as regras legalmente estabelecidas para tal. -----

**CLÁUSULA VIGÉSIMA SEXTA
(ADESÃO)**

Qualquer outro elemento da família que não esteja previsto neste documento, por motivos de desconhecimento da sua existência ou por afastamento familiar, pode decidir aderir posteriormente a estas cláusulas. -----

**CLÁUSULA VIGÉSIMA SÉTIMA
(CONFIDENCIALIDADE)**

Os Acionistas comprometem-se, reciprocamente, a não divulgar a terceiros, (durante a vigência ou depois da resolução do presente Acordo) (independentemente dos motivos), qualquer informação de natureza confidencial relacionada com o negócio, finanças ou outros assuntos relativos à Sociedade (ou às suas filiais e participadas), salvo quando tal obrigação resulte da lei ou norma contabilística aplicável.-----

**CLÁUSULA VIGÉSIMA OITAVA
(ENTRADA EM VIGOR)**

O presente documento entrará automaticamente em vigor, sem necessidade de quaisquer outros formalismos, na data da sua assinatura, e vigorará por tempo indeterminado, até ser substituído e/ou revogado pelas Partes através de um novo documento escrito e assinado por ambas. -----

Anexo IV

Comparação entre instrumentos jurídicos¹⁰²

Contrato Societário/Estatutos Sociais	Acordo parassocial	Protocolo Familiar
É eficaz perante signatários e terceiros (<i>erga omnes</i>).	Eficaz apenas entre signatários (<i>inter partes</i>).	Eficaz apenas entre signatários (<i>inter partes</i>).
Tem uma natureza pública.	Tem uma natureza confidencial.	Tem uma natureza confidencial.
É apenas celebrado pelos sócios.	É celebrado pelos sócios (mas não se exclui completamente a possibilidade de ocorrer a intervenção de não sócios). Discute-se a possibilidade de a própria sociedade ser uma das signatárias.	É celebrado pelos sócios e pelos não sócios (nomeadamente, outros membros da família). Discute-se a possibilidade de a própria sociedade ser uma das signatárias.
Apresenta um caráter regulador da sociedade, mas esta limitado pelas regras gerais da lei.	Tem um caráter acessório e está limitado pelos traços gerais da lei e dos Estatutos Sociais.	Tem um caráter acessório e está limitado pelos traços gerais da lei e dos Estatutos Sociais.

¹⁰² Este quadro foi baseado no seguinte texto: VENTURA, João, *O protocolo familiar como instrumento de governança das empresas familiares* in *CS'Insight*, 2023, p. 5 (disponível no sítio da internet [O protocolo familiar como instrumento de governança das empresas familiares - Conhecimento - CS'Associados \(csassociados.pt\)](https://csassociados.pt))