

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
FACULDADE DE DIREITO - ESCOLA DE LISBOA
CATÓLICA LISBON SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



EMPRESAS FAMILIARES – REFLEXÃO SOBRE O SEU GOVERNO E SUCESSÃO

MESTRADO EM DIREITO E GESTÃO

JOANA SILVA LEAL

ORIENTADORES:
PROF. DOUTORA CRISTINA NETO DE CARVALHO
E
MESTRE JOÃO GOMES DA SILVA

LISBOA, DEZEMBRO DE 2011

ABREVIATURAS

APEF	Associação Portuguesa de Empresas Familiares
CC	Código Civil português, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 47.344, de 25 de Novembro de 1966
CRC	Código Registo Comercial, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 403/86, de 3 de Dezembro
CSC	Código das Sociedades Comerciais, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de Setembro
Cfr.	Confira
Ed.	Edição
n.º	Número
p. (pp)	Página(s)
ss.	Seguintes
V.	Veja-se

ÍNDICE

1. Introdução	4
2. A Empresa Familiar	5
2.1. Importância e estrutura da empresa familiar.....	5
2.2. Definição de Empresas Familiares.....	8
2.3. Características das Empresas Familiares.....	10
2.4. Fases de crescimento	16
3. A Governação das Empresas Familiares.....	18
3.1. Enquadramento Jurídico	18
3.2. Forma Societária da Empresa Familiar	21
4. A regulação das Relações entre a Família e a Empresa.....	23
4.1. Órgãos Familiares	23
4.2. Protocolo Familiar	26
4.2.1. Definição e natureza.....	26
4.2.2. Características do Protocolo Familiar	30
4.2.3. A integração na empresa familiar.....	31
4.2.4. A Remuneração na empresa familiar	34
4.2.5. Transmissão, Sucessão e planeamento	35
5. Conclusão	37
Anexo I - Fases da Empresa Familiar.....	39
Anexo II – A opção entre a sociedade por Quotas e a Sociedade Anónima.....	41
Anexo III - Exemplo de Protocolo Familiar Espanhol.....	46
Bibliografia	61

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo pretende analisar as Empresas Familiares e as práticas de governação que poderão ser seguidas pelas famílias detentoras destas empresas.

As empresas familiares são uma realidade particular do tecido económico e da realidade jurídico-empresarial portuguesa. Estas, apesar de se caracterizarem, essencialmente, como sociedades fechadas, têm sido, progressivamente, permeadas com os princípios delineadores de governo das sociedades, *Corporate Governance*.¹

Além do mais, quando comparadas com as suas congéneres não familiares, as empresas familiares são detentoras de um elemento muito próprio, a Família Empresária. Esta, presente em todos os domínios de actuação da empresa, influenciará a sua actividade, possibilitando que em áreas como a propriedade, a gestão e a sucessão, a empresa familiar se distinga das empresas não familiares.

Torna-se, deste modo, essencial analisar a crescente influência que os princípios de *Corporate Governance* manifestam ao incidirem sobre as práticas de governo e modalidades de gestão existentes nestas empresas.

Pretende-se, ainda, com o presente estudo, compreender de que forma as dificuldades inerentes a estas empresas poderão ser acauteladas, ou mesmo, resolvidas, permitindo que as empresas familiares possam melhorar a sua *performance* e perpetuar para as gerações seguintes.

Para a realização da presente dissertação, foi elaborada pesquisa que teve por base literatura sobre a gestão, a governação e a sucessão (e seu planeamento) das empresas familiares, na área de Direito e na área de Gestão.

O concreto desenvolvimento do tema, será feito por várias fases. Em primeiro lugar, será analisado o problema económico associado à empresa familiar. Começo por determinar a preponderância da empresa familiar, tentando defini-la e caracterizá-la. De modo a identificar

¹ Segue-se de perto PAULO CÂMARA, *O Governo das Organizações: a vocação universal do corporate governance*, Almedina, Coimbra, 2011, p.14, o qual entende governo das organizações como “o sistema de normas jurídicas, de práticas e de comportamentos relacionados com a estrutura de poderes decisórios – incluindo a administração, a direcção e demais órgãos directivos – e a fiscalização das organizações, compreendendo nomeadamente a determinação do perfil funcional dos actores organizativos e titulares de órgãos e corpos organizativos e as relações entre estes, os titulares de capital, os associados ou os fundadores e os outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da organização (stakeholders)”.

as particularidades da empresa familiar e os seus problemas mais característicos, será feita uma comparação entre empresas familiares e empresas não familiares.

No terceiro capítulo, o enfoque será a governação da empresa familiar. Início com o enquadramento jurídico da empresa familiar, analisando a relevância jurídica deste tipo de empresas, tanto na Europa, como em Portugal.

Após o enquadramento económico e jurídico das empresas familiares, no capítulo quatro serão cruzadas estas duas realidades, de modo a compreender-se de que forma a interligação entre a família e a empresa poderá beneficiar, tanto a união e valores da família, como a qualidade, *performance* e a continuidade da empresa. Neste estudo, será também analisado o protocolo familiar e seus efeitos, como instrumento regulador das relações entre a família e a empresa.

Por último, será efectuada uma síntese conclusiva onde serão apresentadas algumas reflexões decorrentes do estudo efectuado, oferecendo-se uma perspectiva que vá de encontro a uma possível minimização dos conflitos que possam existir no seio de uma empresa familiar, tanto do ponto de vista jurídico como económico.

2. A EMPRESA FAMILIAR

2.1. Importância e estrutura da empresa familiar

As empresas familiares representam uma forma de organização empresarial transversal na economia de mercado actual, estando presentes em praticamente todos os sectores de actividade. A sua importância assenta, não só no papel que possuem como agentes económicos, mas também nos valores que transmitem, *inter alia*, a estabilidade a longo prazo, o empenho, o compromisso e a responsabilidade em fazer perpetuar os valores em que se baseia.

Na Europa Continental, são várias as empresas de grandes dimensões que se mantêm sob o controlo familiar. Estas representam mais de 60% das empresas europeias, nas quais se incluem empresas de diversos sectores de actividade, várias dimensões, podendo ou não ser cotadas em bolsa.² Já em Portugal, estudos da Associação Portuguesa de Empresas

² Neste sentido veja-se EUROPEAN COMMISSION - ENTERPRISE AND INDUSTRY DIRECTORATE-GENERAL, *Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies - Final Report of the Expert Group*, 2009, p. 8-9.

Familiares, estimam que cerca de 70%-80% das empresas portuguesas e, provavelmente, mais de 60% do PIB e 50% do emprego está assegurado em empresas, “*cuja propriedade se encontra, total ou parcialmente nas mãos de uma ou mais famílias, e a família detém o controlo sobre a gestão da empresa*”³.

São vários os autores e os estudos que têm chamado a atenção para a importância das empresas familiares. Apesar de desempenharem um dos pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial, estas empresas são também uma realidade que reveste grande complexidade. A literatura nesta área sugere, inclusivamente que, “*business is never free from family influences and vice-versa*”⁴.

Os autores especialistas na área identificam três elementos independentes mas que, quando conjugados, afectam a empresa familiar: **a família, a empresa e o capital**.⁵ Este é o modelo conceptual que, apesar de estar em constante evolução⁶, maior entendimento reúne entre os diversos autores da área, como Davis e Tagiuru (1982) e Gersick *et al* (1997)⁷.

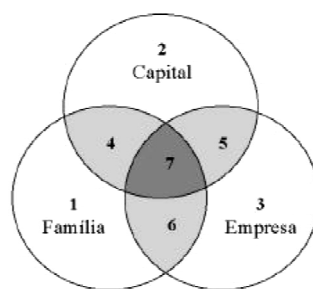


Figura 1: Modelo dos três círculos de uma Empresa Familiar

Nesta figura, cada número, inserido na imagem, corresponde ao seguinte: (1) Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa; (2) Detentores de participações sociais que não são membros da família e não trabalham na empresa; (3) Empregados que não são membros da família; (4) Membros da família que têm participações no capital da empresa mas que não trabalham nela; (5) Detentores de participações sociais que não são membros da família mas que trabalham na empresa; (6) Membros da família que trabalham na empresa mas não têm participações no capital da empresa e (7) Membros da família que têm participações no capital da empresa e trabalham nela.

Fonte: Gersick et al., “Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business” (1997)

³ De acordo com informação disponibilizada em, ANTÓNIO COIMBRA, *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal*, KMU Forschung Austria, European Commission, 2008.

⁴ Cfr. RALPH CHAMI, What is different about family business?, *IMF Working Paper*, 2001, p. 3-6.

⁵ Neste sentido KELIN E. GERSICK [et al.] *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, 1997, p. 5-7; JOHN DAVIS, *The Three Components of Family Governance e Governing the Family-Run Business*, ambos, *HBS, Working Knowledge*, Boston, 2001; ANA USSMAN, *Empresas Familiares*, 1.ª ed., Lisboa, 2004, p. 23-29; RALPH CHAMI, *What is different...*, cit., p. 3-6.

⁶ Em HERBERT NEUBAUER, The Dynamics in Family Businesses in Western European Countries, *Family Business Review*, vol. XVI, 2003, p. 269, considera serem quatro componentes: a família, a empresa, a propriedade e a gestão.

⁷ Veja-se KELIN E. GERSICK [et al.] *Generation to Generation: Life Cycles...*, cit., p.27 e segs.

Este modelo identifica quais as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e limites da família na empresa.⁸ Por conseguinte, a sobreposição destes três grupos, conduz a diferentes pontos de vista entre os intervenientes na empresa, os quais são influenciados por diversos factores, tais como, a tradição, a cultura, o direito sucessório e a religião.⁹

Para que o sucesso acompanhe o crescimento da empresa familiar, esta deve atender a dois grandes desafios, que se encontram interligados, aumentar a *performance* do desempenho empresarial enquanto a família se compromete a manter a titularidade/ propriedade da empresa.¹⁰ Este facto é, ainda mais importante, quando os autores consideram que a propriedade, nas empresas familiares “*is both a blessing and a curse, giving the family the power to destroy the business as well as to shape it and enjoy its returns*”¹¹. Assim, para que a família, a empresa e o capital se encontrem devidamente interligados, torna-se importante a existência de, “*harmonious relations within the family and an understanding of how it should be involved with the business, an ownership structure that provides sufficient capital for growth while allowing the family to control key parts of the business, strong governance of the company and a dynamic business portfolio, professional management of the family’s wealth, and charitable foundations to promote family values across generations*”¹².

Para além dos referidos factores, as empresas familiares deverão ainda ter em conta as questões associadas à sucessão da empresa, as quais se têm mostrado como decisivas para a sua prosperidade e continuidade. No entanto, no que concerne a realidade das empresas familiares, verifica-se que são poucas as que conseguem manter-se sustentáveis a longo prazo. A literatura sugere que apenas cerca de 30% das empresas familiares sobrevive à passagem da

⁸ Assim atenda-se ao exemplo oferecido por JONH DAVIS, em *Governing the Family-Run Business*, (cit.), onde são salientados os diferentes pontos de vista como, o do accionista não membro da família e que não trabalha na empresa (2) ou o empregado que não membro da família (3) os quais terão, com grande probabilidade, uma opinião bastante diferente do membro da família que tem acções e trabalha na empresa (7) relativo aos níveis de endividamento. Ou ainda, o exemplo em Ana Ussman, relativo à situação de conflito que se pode verificar entre dois irmãos que, num primeiro momento de trabalho/ participação na empresa familiar são colegas de trabalho e num segundo momento, de transição para uma nova fase da empresa, um deles poderá assumir maiores funções de liderança na empresa, não deixando de ser irmão e de, eventualmente, possuírem iguais participações no capital.

⁹ RALPH CHAMI, *What is different ...*, cit., p. 3-6.

¹⁰ Veja-se CHRISTIAN CASPER [et al.], The five attributes of enduring family business, *Mckinsey Quarterly*, 2010, p. 2-3; também HEINZ-PETER ELSTRODT, Keeping the family in business, *Mckinsey Quarterly*, N.º 4, 2003, p. 95-103.

¹¹ HEINZ-PETER ELSTRODT, *Keeping the family...*, cit., p. 95-103.

¹² CHRISTIAN CASPER [et al.] *The Five attributes...*, cit., p.2.

primeira para a segunda geração e ainda, que apenas, cerca de 15% destas sobrevive à passagem para a terceira geração.¹³

Para que melhor se compreenda as questões associadas ao governo e sucessão – tais como, a incorporação na empresa, a retribuição, a transmissão de capital, de valores e o planeamento do sucessor - é importante começar por definir as empresas familiares e perceber o que separa estas empresas das suas congéneres não familiares.

2.2. Definição de Empresas Familiares

São inúmeras as noções que podem ser encontradas para descrever a empresa familiar. Vários são os autores que reflectem sobre o tema e que apresentam diversas definições de empresa familiar. Não havendo, contudo, uma definição unanimemente aceite entre os autores e os estudos feitos na área.¹⁴ Aliás, Handler, um dos principais autores na matéria, chegou mesmo a referir que “*defining the family firm is the first and most obvious challenge facing family business researchers*”¹⁵.

A Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF) refere-se às Empresas Familiares como “*aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa*”¹⁶. Esta definição pretende compreender tanto pequenas e médias empresas, como grandes empresas. Neste sentido, é possível encontrar organizações empresariais de cariz familiar em todo o tipo de indústrias e sectores de actividade, e também, de várias dimensões, desde as grandes empresas, que podem ou não ser cotadas, às pequenas e médias empresa e nas várias formas legais de constituição admitidas por lei.¹⁷

¹³ De acordo com EMIDIA VAGNONI E ENRICO BRACCI, A knowledge framework for understanding small family firms' sucession process, *IUP Journal of Knowledge Management*, 2008, p.1.

¹⁴ Neste sentido *Overview of Family Business Relevant Issues...*, cit., p. 8 e segs; JOSEPH H. ASTRACHAN, The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, *Family Business Review*, vol. XV, 2002, p. 45-58 e IRENE MANDL, Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report, *KMU Forschung Austria*, Vienna, 2008, p. 13.

¹⁵ *Apud* JOSEPH H. ASTRACHAN, *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal...*, cit., p.45.

¹⁶ ANTÓNIO COIMBRA, *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal...*, cit., p.2.

¹⁷ *Ibidem*.

A empresa familiar pode ser considerada uma empresa fundada por vários sócios, ou herdada por vários grupos familiares que partilham um número importante de traços familiares culturais.¹⁸

No entanto, apesar da dificuldade em se alcançar uma definição comum de empresas familiares, os autores da área não deixam de apresentar possíveis modalidades de determinação e definição deste tipo de empresas. A grande maioria das definições encontradas tentam definir empresas familiares em torno do conceito de propriedade, enquanto outros preferem defini-las considerando a propriedade e o envolvimento na gestão por parte da família proprietária da empresa.¹⁹

John Davis²⁰ define empresa familiar como aquela em que a “*propriedade é controlada por uma única família*”²¹. Esta é caracterizada como uma empresa na qual a maioria do capital ou mesmo a sua totalidade está nas mãos da família controladora, ou de um grupo unido por relações de parentesco, ou seja, “*can be characterized as a business over which a family has substancial influence. This influence is present when the overall influence of family in terms of control and management is greater than that of other interested parties*”²².

Neste sentido, as empresas familiares são aquelas, nas quais os detentores da propriedade, e em primeiro lugar, o seu fundador, têm a possibilidade de determinar o futuro da empresa (delineando políticas como o acesso à empresa, a retribuição dos seus membros, a transmissão e o planeamento da sucessão), permitindo que o controlo/ direcção da mesma se mantenha na propriedade das gerações supervenientes.

A existência de uma estreita ligação entre família e empresa pode também ser utilizada para definir as Empresas Familiares como aquelas em que exista “*um elo que estabeleça uma importante e permanente união entre uma Empresa e uma Família*”, de acordo com M. A. Gallo, este “*elo de ligação*” deverá transcender os puros interesses económicos e estar baseado em valores e pressupostos que os membros de uma geração tenham considerado como mais acertados para conduzir a Empresa e a sua relação com a Família e, se esforcem por transmiti-los às gerações futuras.²³ Nesta linha, as empresas familiares podem ainda ser

¹⁸ MIGUEL A. GALLO E VITOR RIBEIRO, *A Gestão nas Empresas Familiares*, Almedina, Coimbra, 1996.

¹⁹ JOSEPH H. ASTRACHAN, *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal...*, cit., p. 45-46.

²⁰ Professor especialista na matéria das empresas familiares, desenvolve actualmente a sua actividade na Harvard Business School;

²¹ JOHN DAVIS, *Governing the Family-Run Business...*, cit.

²² HERBERT NEUBAUER, *The Dynamics in Family Businesses in Western European...*, cit., p. 271.

²³ Miguel A. Gallo, Vitor Ribeiro, *A Gestão nas Empresas Familiares...*cit.

definidas através do conceito de “*sucessão empresarial*”, o qual é o resultado de uma das principais finalidades destas empresas, ou seja, a sua transmissão às gerações seguintes.

Para John Ward²⁴, empresas familiares são consideradas como “*business that will be passed on for the family’s next generation to manage and control*”.²⁵

As várias definições apresentadas mostram como a empresa familiar é uma estrutura complexa, pela convergência entre a empresa e a família. A actividade empresarial é, deste modo, influenciada pela relação familiar existente, por um lado, através do controlo da propriedade e, por outro, através da gestão da sociedade simultaneamente com o controlo da propriedade, verificando-se um envolvimento directo da família nos negócios da empresa.

Na tentativa de definição de empresas familiares, é também necessário tentar perceber o que as distingue das empresas não familiares. Em termos gerais, pode considerar-se que “*a family’s ability and intentions to influence business decisions and behaviors are what distinguish family and non-family firms*”²⁶. Assim, no seguimento de vários autores na área, serão analisadas algumas das suas principais diferenças entre estas duas realidades em termos de problema de agência e risco moral, retribuição, transmissão (capital e cultura e valores envolventes) e sucessão e seu planeamento.²⁷

2.3. Características das Empresas Familiares

As empresas familiares caracterizam-se pela forte relação que se estabelece entre a empresa e o seu fundador e pela intenção de contínua criação e conservação dos valores da família e da empresa familiar. Estas sociedades são, normalmente, guiadas por condutas que reflectem os valores, experiências e objectivos que se vão transmitindo de geração em geração, conduzindo a uma identificação profunda entre a empresa e a família.²⁸ Neste sentido, e citando a literatura na área, pode dizer-se que o que distingue as empresas familiares das empresas não

²⁴ Professor especialista nas áreas de *enterprise leadership* e *family enterprise continuity*, desenvolve actualmente a sua actividade como Clinical Professor na Family Enterprises Kellogg School of Management.

²⁵ *Apud* EMIDIA VAGNONI E ENRICO BRACCI, *A knowledge framework for understanding small family firms’ succession process...*, cit., p.3.

²⁶ Veja-se LLOYD P. STEIER [*et. al*], *Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: an Introduction, Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.28, 2004, p.296.

²⁷ Neste sentido veja-se JOSEPH H. ASTRACHAN, *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal...*, cit., p. 45-46. e RALPH CHAMI, *What is different ...*, cit. p. 3-6.

²⁸ *Vd.*, RANDEL S. CARLOCK, *When Family Businesses are Best, INSEAD Working Paper Collection 2010/42/EFE*, 2010, p. 3-10; e DIANA NARCISO ALVES PAULO, *Empresas Familiares em Portugal: Sucessão Competente*, Dissertação de Mestrado, *Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão*, Lisboa, 2009, p. 9-10.

familiares “*is the level of trust and altruism, commitment, long-range planning and love for the firm*”²⁹. Anderson, um dos autores da área considera que nestas empresas “*the family’s interest in the firm’s long-term survival and the family’s concern firm’s (family’s) reputation*”³⁰. A família, como proprietária da empresa, apresenta um forte nível de dedicação direccionada para o crescimento da mesma, assim como para a sua sucessão e futura transmissão às gerações vindouras. Dessa forma, os membros da família têm um envolvimento profundo na empresa, apresentando, conseqüentemente, um desempenho adicional, assim como vontade para reinvestir parte dos lucros (o que conduz a uma menor distribuição dos mesmos) o que permitirá um crescimento mais sustentado (pela utilização de políticas próprias de recrutamento e remuneração, de estratégias de crescimento a longo prazo, de maior aversão ao risco e à contracção de dívida)³¹.

Numa tentativa de tentar determinar empresas familiares pode atender-se à dicotomia entre empresas familiares e empresas não familiares.

As empresas familiares são uma organização complexa, na qual se verifica a sobreposição do factor família com o factor negócio, a qual se torna distintiva, no momento de comparação destas empresas, com as suas semelhantes não familiares. Estes dois factores, quando devidamente alinhados, podem representar uma oportunidade significativa de criação de valor para todos os *stakeholders* que se relacionem com a empresa.³² Porém, a influência da família na empresa manifesta-se com particularidade através do problema de agência, da remuneração e da transmissão, sucessão e seu planeamento. As questões enunciadas são significativas para a comparação com as empresas não familiares, onde as referidas questões, ou se verificam de forma distinta, ou não ocorrem de todo.

Tendo em conta a oposição entre empresas familiares e não familiares, veja-se, em primeiro, a separação, tanto em termos económicos como jurídicos, entre a propriedade e a gestão das sociedades, a qual corresponde ao conteúdo do ***problema de agência***.³³ O problema de

²⁹ RALPH CHAMI, *What is different ...*, p.4.

³⁰ RONALD C. ANDERSON [et. al], *Founding family ownership and the agency cost of debt*, *Journal of Financial Economics*, n.º 68, 2003, p. 267.

³¹ Neste sentido, ANTÓNIO COIMBRA, *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal...* cit. p. 5 e segs.; CHRISTIANS CASPER [et al.] *The Five attributes...*, cit. p.7 e segs.; e RONALD C. ANDERSON [et. al], *Founding family ownership...*, cit., p.267.

³² Vd.. RANDEL S. CARLOCK, *When Family Businesses are Best...*, cit., p. 3-10.

³³ De forma a mitigar o problema de agência, a *Corporate Governance* tem como função a criação sistemas de incentivos e monitorização (custos de agência), através dos quais seja possível proteger os interesses dos accionistas. Se os accionistas, em última linha, não conseguirem monitorizar adequadamente o comportamento dos gestores, estes são tentados a utilizar os bens da empresa para seu próprio benefício, prejudicando conseqüentemente os donos da sociedade. Além disso, no caso empresas nas quais os títulos não são cotados,

agência, fundamento da teoria da agência, pode manifestar-se relativamente a diversos tipos de conflitos de interesses, *inter alia*, os conflitos de interesses entre os gestores e os accionistas/ proprietários, entre accionistas maioritários e accionistas minoritários, entre accionistas e credores ou com outros sujeitos com interesses relevantes na empresa (*stakeholders*)³⁴.

No caso concreto das empresas familiares, tem especial relevância o conflito de interesses entre os gestores (*agents*) e os accionistas/ proprietários (*principals*). Podia considerar-se, num primeiro momento que, estando em sede de empresas familiares, este conflito estaria mitigado, pelo facto de a gestão ser exercida pelo proprietário, ou pelos principais accionistas da empresa, ou por existir entre estes e a gestão uma estreita relação, tornando-se assim possível a eliminação dos custos de agência que seriam inerentes a este conflito³⁵. A posição tradicional dos autores, relativamente ao problema de agência nas empresas familiares, seguia este entendimento, por considerar que a clara concordância de interesses entre os proprietários e os gestores das empresas levaria a que praticamente não existisse problema de agência.³⁶ Deste modo, o alinhamento de interesses relativamente a questões de oportunidade de crescimentos e risco, poderia conduzir à redução do incentivo ao oportunismo e evitar o investimento em mecanismos que separarem as decisões de gestão e controlo. Mais, o envolvimento pessoal na empresa, dos próprios gestores, iria garantir que estes não expropriem a riqueza aos accionistas, reduzindo, também aqui, os custos associados aos mecanismos de controlo.

No entanto, as empresas familiares afiguram-se como empresas nas quais tende a existir pouca transparência e reduzida informação. Apesar do controlo familiar poder diminuir o problema de agência entre gestores e accionistas, este pode acabar por poder manifestar-se de outras formas, por exemplo, aumentando o conflito entre a família e minoritários.³⁷ Neste tipo de empresas, a existência de factores como a reduzida transparência e a escassez de informação, ou a sua difusão de forma desigual entre os vários accionistas, poderão ter como

verifica-se uma ausência de efeito disciplinador de avaliação, tal como o tardio ou inexistente ajustamento de práticas de gestão ineficientes, pelo facto de a concentração de capital impedir a aquisição hostil.

³⁴ Neste sentido, PAULO CÂMARA [*et al.*], *Conflitos de Interesses no Direito Societário e Financeiro: um balanço a partir da crise financeira*, Almedina, Coimbra, 2010, p. 37-39.

³⁵ MICHAEL C. JENSEN, WILLIAM H. MECKELING, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, v.3, n.º.4, 1976, p.4 e segs.

³⁶De acordo com CARLA MARISA EUSÉBIO DA CRUZ HENRIQUE, Governação nas Empresas Familiares, *ISCTE*, Lisboa, 2008, p. 14., esta é a posição tradicional dos autores relativamente ao problema de agência nas empresas familiares, por considerarem que a clara concordância de interesses entre os proprietários e os gestores das empresas levaria a que praticamente não existisse problema de agência.

³⁷ IVO PEREIRA E JOSÉ PAULO ESPERANÇA, Modelos de remuneração e rentabilidade nas empresas familiares portuguesas, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol.8, no.1, 2009, p.32-42.

possível efeito o agravamento do conflito entre a família proprietária e os minoritários com participações na empresa, podendo, a final, verificar-se até a transferência da riqueza dos detentores de participações minoritárias para os detentores de participações maioritárias.

Ainda, o relacionamento entre a família proprietária da empresa e os gestores que tenham com esta uma relação de parentesco, poderá suscitar questões relacionadas com o altruísmo – o valor moral que motiva os indivíduos a tomar decisões que beneficiem os outros sem uma expectativa de compensação externa.³⁸ O altruísmo poderá ser outra das manifestações do problema de agência, nas empresas familiares, pela geração de eventuais relações de conflito entre a família proprietária e os membros da família com actividade na empresa e os membros da empresa não familiares.³⁹ A existência do factor altruísmo pode ter um carácter positivo nestas empresas, pelo reforço dos laços familiares, da comunicação e do nível de confiança entre os membros da família, o qual permite criar uma vantagem competitiva, quando comparadas com as empresas não familiares.⁴⁰ Assim, atente-se à relação entre o pai como “altruísta/ proprietário/ sócio fundador” (o qual aqui adquire a posição de *Principal*) e o filho (aqui na posição de *agent*). Nesta relação, a existência de um elevado nível de confiança entre ambos permite aumentar o nível máximo de esforço e de resultados do filho/ agente, tal como, permite que o risco moral seja praticamente inexistente. Contudo, o factor altruísmo poderá ter um lado negativo, o qual será tanto mais grave quanto maior forem os níveis de assimetria deste altruísmo⁴¹. Esta assimetria poderá fomentar comportamentos egoísticos face a comportamentos altruístas, os quais conduzem ao aumento do risco de inveja e afectam a capacidade do proprietário/ fundador em conseguir exercer auto-controlo no tratamento diferenciado dos indivíduos, agravando, a final, o problema de agência⁴². Neste caso, o comportamento do proprietário/ fundador visa que o tratamento dos membros da família com actividade na empresa seja uniforme, enquanto os membros da empresa não familiares são penalizados, mesmo que sendo mais activos e empreendedores.⁴³ Segundo os autores, a concentração da propriedade e do controlo, devido à ineficácia dos mecanismos de controlo externo e a existência de “*asymmetric altruism*”, permitem que se verifiquem problemas de

³⁸ *Idem*, p. 36.

³⁹ WILLIAM S. SCHULZE [*et al.*], Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence, *Organization Science*, vol. 12, no.2, 2001, p. 99-100, 103.

⁴⁰ IVO PEREIRA E JOSÉ PAULO ESPERANÇA, *Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas ...*, cit., p. 35 e RALPH CHAMI, *What is different ...*, cit., p. 3-6.

⁴¹ Veja-se Assimetria como o tratamento mais generoso de uns indivíduos em relação a outros.

⁴² IVO PEREIRA E JOSÉ PAULO ESPERANÇA, *Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas ...*, cit., p. 35.

⁴³ Neste sentido, em WILLIAM S. SCHULZE [*et al.*], *Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence...* cit., p.103, refere-se que “*because altruism biases parental perceptions [...] it becomes difficult for family agents to take actions that might harm another family member’s welfare*”.

agência característicos das empresas familiares, os quais podem ser, a final, mais complexos do que os das empresas não familiares tipicamente de capitais mais dispersos.⁴⁴ Ainda que se considere que o efeito do altruísmo possa variar de acordo com as várias fases da empresa, este é um problema que afecta o seu modelo de governação. Deste modo, é necessário que em paralelo com a actividade de gestão da empresa exista um controlo externo, à semelhança do que a teoria da agência recomenda para as empresas de capitais dispersos.⁴⁵

Além do mais, a empresa familiar deverá focar-se nas melhores decisões de investimento a tomar – tanto a nível financeiro, como a nível de capital humano. Uma acertada decisão a nível de capital humano significa que, a família, como principal detentora de capital e de poder de decisão, deverá ponderar sobre quais as qualidades e capacidades detidas pelos colaboradores que a incorporam. Esta ponderação e decisão de investimento em capital humano de qualidade será, por um lado, fundamental para o sucesso e continuidade da empresa familiar. Por outro poderá ser uma razão de incremento da confiança dos *stakeholders* na gestão da própria empresa, a qual poderá, inclusivamente dirimir o risco moral. A escolha criteriosa dos colaboradores da empresa, especialmente dos que actuarão na sua gestão, pelas suas melhores qualidades técnico-profissionais e morais poderá ser também uma forma de diminuir as situações que possam verificar-se de “*asymmetric altruism*”.

Outra distinção entre as empresas familiares e não familiares respeita às ***práticas de remuneração***. O facto de, estas empresas enfrentarem questões relacionadas com sobreposição da propriedade com a gestão da empresa conduz a que, “*para além de serem mais influenciáveis por comportamentos de discriminação favorável dos membros da família proprietária, os benefícios de remuneração variável são, em geral, menos fáceis de obter que nas empresas de capitais dispersos*”⁴⁶. Para tal resulta também, a pressão exercida pelos laços familiares sobre outros factores determinantes das práticas de remuneração.

Por conseguinte, comparada com as empresas não familiares, a probabilidade de se encontrar remuneração dos gestores da empresa, com base na *performance*, é mais reduzida, pela dificuldade em encontrar meios de avaliação eficazes nas empresas familiares que permitam a aplicação deste tipo de remuneração.⁴⁷ A remuneração, como veículo de incentivo dos gestores, poderá revestir certas formas de remuneração, com base na atribuição de acções da

⁴⁴ LLOYD P. STEIER [et. al] *Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms...*, cit., p. 298-299.

⁴⁵ IVO PEREIRA E JOSÉ PAULO ESPERANÇA, *Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas ...*, cit., p. 35 e 36.

⁴⁶ *Idem*, p.40.

⁴⁷ RALPH CHAMI, *What is different ...*, cit., p. 3-6.

sociedade ou com base na *performance*, que se caracteriza pela criação de bónus e prémios a ser atribuídos em função do desempenho da empresa, ou do seu negócio. Estas formas de retribuição, apesar de serem um estímulo ao bom desempenho das funções dos administradores, têm também o efeito negativo de incentivar políticas societárias de curto prazo, promotoras de uma valorização rápida do valor das ações e de incentivo na manipulação de contas – praticas contrárias à perpetuidade de um negócio familiar. Alias, no entender dos autores “*o incremento da remuneração variável tem custos a par dos seus benefícios, quer por tender a desencadear o agravamento do custo total da gestão, quer por introduzir factores de competição interna que podem ser nocivos à criação de valor por parte da empresa*”.⁴⁸

A remuneração dos gestores/ administradores da empresa familiar tem sido um assunto discutido pelos autores da área.⁴⁹ Tendo em conta as consequências que a sobreposição da propriedade e da gestão poderá ter nesta matéria, os autores sugerem a remuneração com base na *performance* como tentativa de superação do problema de agência, pois permite o alinhamento dos interesses dos gestores com os do proprietário.⁵⁰

Por último, as empresas de tipo familiar caracterizam-se por enfrentarem diversos problemas relativos à *transmissão da empresa (capital e valores) às gerações seguintes*. Aliás, a sucessão (e o seu planeamento) é um dos problemas mais característico deste tipo de empresa.⁵¹ A transmissão de experiências, valores e tradições, acumulados para as gerações seguintes, são factores importantes para a continuidade da empresa e para o maior envolvimento de todos os *stakeholders*, em comparação com as empresas não familiares.

Desta modo, a Sucessão, quando não seja devidamente acautelada e planeada, poderá condicionar a estabilidade da empresa, podendo mesmo conduzi-la à ruptura. O processo de sucessão na empresa familiar é um processo complexo, onde convergem interesses e visões diferentes, de membros da família de várias gerações. Este deverá ser atempadamente planeado, isto porque “*planning helps business families to drive strategy and investment that align family and business activities, thus ensuring the best possible family and business*

⁴⁸ IVO PEREIRA E JOSÉ PAULO ESPERANÇA, *Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas...*, cit., p. 41.

⁴⁹ Neste sentido, JORGE MANUEL COUTINHO DE ABREU, *Governança das Sociedades Comerciais*, 2.ªed., Almedina, Coimbra, 2010; IVO PEREIRA E JOSÉ PAULO ESPERANÇA, *Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas*; W. KENT LUTZ, Family business compensation: How to Pay or Not to Pay... that is the question, *Family Business Report*, University of Cincinnati, 2004., p. 1-6B.

⁵⁰ Veja-se o que foi referido no Capítulo 2.3. do presente estudo.

⁵¹ PHILLIP H. PHAN, JONH E. BUTLER E SOO-HOON LEE, Corporate Governance and Management Succession in Family Business, *Berlim*, 2005, p.6-7.

performance".⁵² Assim, a família e predecessor deverão ter tempo para preparar um sucessor competente e adequado para o desempenho das funções, o qual seja reconhecido por todos os *stakeholders*.

Um importante factor na preparação do processo de sucessão encontra-se na preparação do sucessor, nesta linha considera-se, inclusivamente que "*the characteristics of successor is one of the influential factors on the succession process*".⁵³ Assim, entende-se que será necessário ao sucessor revestir algumas características, tais como, "*Basic business skills and knowlegde, through formal education and trainig period (external and/or internal to the firm) and deeper information about the family business*".⁵⁴ No entanto, a dificuldade na escolha de um sucessor devidamente preparado e reconhecido para o desempenho do cargo por toda a família e intervenientes da empresa poderá implicar uma alteração da estrutura de organização da qual depende a continuidade da empresa, tal como, a tendência para um excessivo controlo do(s) empresário(s) fundador(es) sobre a intervenção da segunda geração no controlo e gestão da empresa.

Deste modo, e atendendo-se à complexidade que reveste a transmissão do valores, da cultura e do capital no seio de uma empresa familiar, é necessário que exista um sério planeamento do processo de sucessão adequado às características da família e da empresa, para que a sobrevivência das empresas familiares, nesta linha os autores referem que, "*it has been generally assumed that one of the most significant factors determining the continuity of the family firm is whether the succession is planned and how well it is planned*".⁵⁵.

2.4. Fases de crescimento

O crescimento da vida de uma empresa familiar, de acordo com as suas formas de controlo da gestão, pode ser apresentado num modelo de três estágios: (i) Controlo por um empresário; (ii) Parceria entre irmãos e (iii) consórcio de primos⁵⁶. No entanto, apesar, tipicamente, se

⁵² *Ibidem*.

⁵³ EMIDIA VAGNONI E ENRICO BRACCI, *A knowledge framework for understanding small family firms' succession process...* cit., p.17

⁵⁴ *Ibidem*

⁵⁵ PHILLIP H. PHAN, JONH E. BUTLER E SOO-HOON LEE, *Corporate governance and management succession...*, cit., p.6.

⁵⁶ Cfr. JOÃO CARVALHO DAS NEVES, *A sucessão na empresa familiar: a estrutura de governo e o controlo de capital*, *Conferência de Finanças - Açores*, 2001, p. 5-9.

caracterizarem os três momentos essenciais da evolução, tal não significa que os mesmos sejam atravessados por todas as empresas de propriedade familiar.⁵⁷

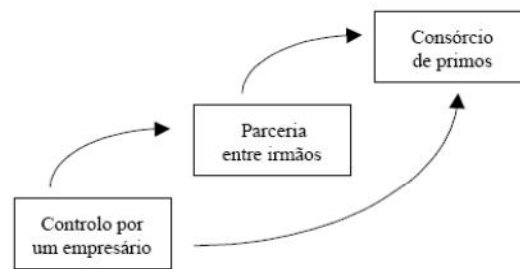


Figura 2: Formas de controlo de gestão nas Empresas Familiares

Fonte: Neves, J. C., “A sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital” (2001)
(figura original de Lansberg, 1999)

Nestas empresas, é a família quem desempenha um papel fundamental no governo da sociedade e no desenvolvimento do negócio. Assim, quando a família se encontra no seu primeiro estágio, no qual é controlada pelo empresário/ fundador, as questões relacionadas com a governação são muito reduzidas. Uma vez que, a grande maioria das decisões são tomadas pelo empresário/ fundador, não sendo, normalmente, contestadas pela família, ou outros accionistas, quando existam.

No entanto, a empresa irá crescer e atravessar os estágios seguintes do seu ciclo de vida, e com isso, novos membros da família irão pretender juntar-se à mesma. Estes serão portadores de novas ideias, opiniões e estratégias relativamente à gestão e à planificação do futuro da empresa. Deste modo, torna-se necessário definir uma estrutura de governação familiar que permita estabelecer uma certa organização entre todos os membros da família e prevenir eventuais conflitos que possam prejudicar a continuidade da empresa.

A estrutura de governação familiar deverá articular-se com a estrutura societária já existente. É verdade que a estrutura de governo das empresas familiares é muitas vezes virtual. A assembleia-geral de sócios /accionistas, por exemplo, é em muitos casos, terá apenas carácter formal, visto que é o líder que determina afinal as decisões. Embora estas empresas possam ter directores em diversas funções, eles têm, normalmente, um papel muito limitado pela falta de descentralização do poder.

De qualquer forma, para que seja bem sucedida, ao ser delineada a estrutura de governo das empresas familiares, deve atender-se a aspectos como a transmissão dos valores que caracterizam a família e a comunicação da missão e da visão comum a todos os membros da

⁵⁷ Veja-se anexo I

família; o consentimento relativo a normas e decisões que respeitam ao emprego dos membros da família, distribuição de dividendos e outros benefícios que a família possa obter do negócio desenvolvido; e o desenvolvimento de uma estrutura que permita aos membros da família reunir-se para tomar decisões necessárias, e também, para partilhar e discutir ideias e problemas.

Esta estrutura de governação familiar, que coexiste com a estrutura de governo da sociedade exigida pelo tipo sociedade escolhido no momento de constituição da sociedade comercial, terá como principais vectores, as instituições familiares e o protocolo familiar. Aliás, com o passar do tempo, gerir a empresa significa, nas palavras de Ana Ussman, “...reordenar o sistema, isto é, procurar elementos que restabeleçam o equilíbrio e até aproveitem as sinergias: Protocolo, Conselho de Família...”⁵⁸

3. A GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

3.1. Enquadramento Jurídico

Apesar do relevo que as empresas familiares têm em Portugal, o legislador português tem vindo a ignorar a sua realidade, não sendo, assim, possível encontrar disposições relacionadas que se enderecem directamente às empresas familiares.

Desta forma, as empresas familiares devem orientar-se pela mesma legislação que com as devidas adaptações aos casos concretos, *mutatis mutandis*, regula os demais tipos de sociedades. No entanto, não está excluída a criação e existência *ad hoc* de instrumentos que evitem ou facilitem a resolução de conflitos no seio das empresas familiares, os quais são criados e regulamentados entre as partes, por meio da autonomia privada.

Apenas uma referência para Código das Sociedades Comerciais, no seu artigo 8.º, permitir a constituição de sociedades entre cônjuges, desde que, apenas um deles responda ilimitadamente pelas dívidas sociais.⁵⁹

Apesar de serem reduzidas as referências jurídicas, em Portugal, relativas às empresas familiares, o mesmo não se verifica noutros países da Europa Continental.⁶⁰

⁵⁸ ANAUSSMAN, *Empresas Familiares...*, cit., p. 74.

⁵⁹ De acordo com ADELAIDE MENEZES LEITÃO E JOSÉ ALVES DE BRITO, Comentário ao Artigo 8.º, *Código das Sociedades Comerciais Anotado*, 2ª ed., Almedina, Coimbra, 2011, p.101-103.

⁶⁰ IRENE MANDL, *Overview of Family Business Relevant Issues...*, cit., p. 13.

Em comparação, a legislação espanhola aborda, já, alguns aspectos relacionados com as empresas familiares. Ainda que não exista muita regulamentação no âmbito deste tipo de empresas, encontramos alguns diplomas nos quais houve uma clara preocupação do legislador nesta área, reflexo da importância que as empresas familiares foram ganhando na economia espanhola, especialmente enquanto forte empregador e grande gerador de riqueza⁶¹. Nestes termos, em 2003, com a alteração feita à *Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada*⁶², foi introduzida uma nova figura denominada de *Sociedade Limitada Nueva Empresa*⁶³. As razões por detrás da criação desta nova figura jurídica destinam-se a facilitar o acesso a financiamento, definir questões fiscais e de *accountability* relativas a este novo tipo de empresas, nas quais se incluem as empresas familiares. Através da reforma de 2003 da *Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada*, ficou prevista a possibilidade de serem definidas as condições, a forma e os requisitos para a publicidade do protocolo familiar, bem como a sua publicidade através do registo. Deste modo, em 2007, foi publicado o *Real Decreto 171/2007*, de 9 de Fevereiro⁶⁴, que veio regular a publicidade dos protocolos familiares. Neste *Real Decreto*, os protocolos são definidos como um acordo subscrito por todos os sócios da empresa, ou também por terceiros que tenham vínculos familiares, que regule as relações entre a família, propriedade e a empresa. Assim, o *Real Decreto 171/2007* define a figura do protocolo familiar e determina os requisitos mínimos que permitem a sua publicidade, por inscrição no *Registro Mercantil* e/ou no *website* da sociedade.

Uma última referência à legislação espanhola respeita ao disposto na *Ley del Impuesto sobre Sociedades*⁶⁵, a qual define empresas familiares no seu artigo 61.º n.º 1, alínea b), e estabelece que estas, em cumprimento de certos requisitos, podem beneficiar de isenções fiscais.

Atendendo agora à realidade jurídica das empresas familiares em Itália, vimos que estas estão, desde logo, previstas no artigo 230.º-bis do *Codice Civile*.⁶⁶ Assim, de acordo com o citado artigo⁶⁷, as empresas familiares são descritas como uma empresa na qual os membros da família trabalham juntos e são detentores da sua propriedade⁶⁸. Ainda, através das várias

⁶¹ Cfr. IÑIGO ISUSI, Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Spain, *KMU Forschung Austria, European Commission*, 2008, p. 2-3 e 9.

⁶² Veja-se *Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada* na versão da *Ley 2/1995*, de 23 de Março. Note-se que a *Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada* foi revogada pelo *Real Decreto Legislativo 1/2010*, de 2 de Julho, o qual aprovou a *Ley de Sociedades de Capital* (BOE n.º 161, de 03-07-2010).

⁶³ Nos termos dos artigos 434.º a 454.º *Real Decreto Legislativo 1/2010*, de 2 de Julho, que aprovou a *Ley de Sociedades de Capital* (BOE n.º 161, de 03-07-2010).

⁶⁴ *Real Decreto 171/2007*, de 9 de fevereiro, pelo qual se regula a publicidade dos protocolos familiares (BOE n.º 65).

⁶⁵ *Real Decreto Legislativo 4/2004*, de 5 de Março, que aprova a *Ley del Impuesto sobre Sociedades*. (BOE. 11-03-2004).

reformas que o *Codice Civile* foi sofrendo, foram sendo introduzidas alterações que têm em conta a realidade das empresas familiares, entre elas a reforma que permitiu uma maior autonomia e liberdade relativa aos Estatutos Sociais e a que consagrou a introdução de protocolos familiares, os “*patti di famiglia per l’impresa*”. A sua definição⁶⁹ e requisitos estão previstos nos artigos 768.º-bis e seguintes do *Codice Civile*⁷⁰ e vão no sentido de o protocolo ser um contrato através do qual o empresário pode transferir, na totalidade ou em parte a propriedade da empresa, a um ou vários descendentes.

Ainda, atente-se à realidade jurídica Belga, onde foi publicado em Setembro de 2005 o *Code Buysse*⁷¹ - o *Código de Corporate Governance para as Empresas Não Cotadas* – que contém recomendações de boas práticas a adoptar, as quais são, no entanto, apenas complementares à legislação belga. No capítulo IX do *Code Buysse* encontram-se recomendações específicas para as empresas familiares. Este capítulo, além de definir empresas familiares, sugere a adopção de determinados mecanismos, tais como a adopção de uma *Carta Familiar*, do *Forum Familiar* e mecanismos de resolução de conflitos, sugerindo ainda o planeamento da sucessão dentro destas empresas.⁷²

Por último, em países como a Áustria, Luxemburgo ou França, ainda que não seja possível encontrar legislação que aborde directamente às empresas familiares, são várias as disposições legais sobre a transmissão da totalidade ou apenas de parte das participações sociais de modo a melhor agilizar conflitos entre os herdeiros e a permitir a continuidade da empresa⁷³.

⁶⁶ Aprovado pelo *Regio Decreto* de 16 de Março de 1942, n.º 262.

⁶⁷ Artigo 230.º-bis do *Codice Civile* que se encontra no Libro Primo - Delle Persone e della Famiglia, Titolo VI: Del matrimonio, Sezione VI: Dell’impresa familiar, Codice Civile.

⁶⁸ Cfr. GIULIANO MUSSATI, Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Italy, *KMU Forschung Austria, European Commission*, 2008, p. 2-3.

⁶⁹ O artigo 768.º-bis do *Codice Civile* dispõe que “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”.

⁷⁰ Introduzido pela Legge 14 febbraio 2006 n.º 55, encontra-se hoje nos artigos 768-bis a 768-octies, do Cap. V-Bis: Del Patto di Famiglia, Titolo IV: Della Divisione, Libro Secondo: Delle successioni, do *Codice Civile*.

⁷¹ Consultar em <http://www.codebuysse.be/downloads/Code%20Buysse%20II%20-%20English%20version.pdf>

⁷² Neste sentido, WIM NAUDTS E JOHAN LAMBRECHT, Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Belgium, *KMU Forschung Austria, European Commission*, 2008, p.5-7.

⁷³ Neste sentido IRENE MANDL, *Overview of Family Business Relevant Issues...*, cit., p. 13.

3.2. Forma Societária da Empresa Familiar

A constituição de uma empresa familiar em nada difere da constituição de uma não familiar e do cumprimento dos requisitos necessários à sua constituição. Deste modo, é necessário preparar um contrato de sociedade⁷⁴, da qual devem constar elementos como a identificação dos sócios, a denominação da sociedade, o tipo de sociedade⁷⁵, o objecto, a sede, o capital social, o montante da participação social e a natureza da entrada de cada sócio – quotas, acções ou partes sociais e ainda os órgãos, os direitos fundamentais dos sócios e, eventualmente, regras sobre o exercício social e a dissolução.^{76 77}

Assim, integrando todos estes elementos, as empresas familiares são verdadeiras empresas comerciais, regularmente constituídas e organizadas sob a forma de determinado tipo societário. Contudo, a par do cumprimento destes requisitos mais formais, as empresas familiares terão de atender a elementos próprios adequados à especificidade que lhes está subjacente – o factor família inerente. De entre esses elementos destacam-se a propriedade, o controle, a direcção, a cultura e os valores familiares que influenciarão toda a estrutura de governação da empresa. Para tanto, a estrutura de governo nas empresas familiares, ou seja a forma como esta se organiza de modo a exercer o poder sobre a gestão dos negócios, terá em consideração os interesses dos sócios/accionistas familiares a médio e longo prazo através do crescimento e continuidade da empresa, bem como a promoção da harmonia e do bem-estar entre os membros da família.⁷⁸

Uma empresa de cariz familiar, tendo em conta as suas particularidades, deverá ponderar sobre qual o tipo societário que melhor irá satisfazer as necessidades dos sócios da empresa. Assim, tendo em conta os dois principais tipos societários – sociedade por quotas e sociedades anónimas – são alguns os factores que podem ponderar nesta decisão.

⁷⁴ Este Contrato deverá ser celebrado, de acordo com o estipulado no artigo 7.º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), por documento escrito, normalmente com reconhecimento presencial das assinaturas dos subscritores, com excepção das sociedades constituídas com bens em espécie cuja transmissão implique a observância de forma mais solene, inscrito no Registo Comercial – nos termos dos artigos 7.º e 18.º do CSC e artigos 3.º alínea a) e 35.º do Código de Registo Comercial (CRC) – e publicado no sítio da Internet de acesso público – nos termos dos artigos 167.º do CSC e artigos 3.º alínea a), 70.º número 1 alínea a) e número 2 e artigos 71.º e 72.º do CRC.

⁷⁵ Nos termos dos números 1 e 2, do artigo 1.º, do CSC, as partes podem optar entre o tipo de sociedade em nome colectivo, de sociedade por quotas, de sociedade anónima ou se sociedade em comandita por acções.

⁷⁶ Veja-se a este propósito o artigo 9.º do CSC, relativo aos elementos do contrato e também os artigos 176.º, 199.º, 272.º e 466.º, os quais complementam o contrato relativamente aos diferentes tipos societários.

⁷⁷ Segue-se de perto PAULO OLAVO CUNHA, *Direito das Sociedades Comerciais*, 3ª ed., Almedina, Coimbra, 2010, p. 109 e segs; e ADELAIDE MENEZES LEITÃO E JOSÉ ALVES DE BRITO, *Comentário ao Artigo 9.º, Código das Sociedades...*, cit., p.104-107.

⁷⁸ JOÃO CARVALHO DAS NEVES, *A sucessão na empresa familiar...*, cit., p.3-6.

Em primeiro, o número mínimo necessário de sócios para a sua constituição – um, nas sociedades por quotas e cinco, nas sociedades anónimas.⁷⁹ Outro elemento diferenciador, entre estes dois tipos societários, respeita à estrutura organizatória dos órgãos sociais. Da análise, das disposições aplicáveis a cada tipo societário, a composição e funcionamento dos órgãos sociais das sociedades por quotas apresentam uma estrutura mais simples e, também, menos onerosa, quando comparada com as sociedades anónimas. Estas, sujeitas à escolha entre três das modalidades de administração e fiscalização pré-estabelecidas⁸⁰, compreenderão maiores custos associados ao funcionamento da sua estrutura organizatória.⁸¹ Numa empresa familiar, a escolha do tipo societário é um factor determinante, *i.e.*, a escolha por uma estrutura organizativa mais simples pode permitir, uma gestão mais concentrada nas mãos da família/ sócio fundador; ainda, o factor de a gestão empresarial e a família proprietária estarem, diariamente, numa relação de proximidade, a escolha por uma estrutura organizativa mais simples permite uma maior rentabilização de custos que estariam associados a uma estrutura mais complexa.

Ainda um importante factor distintivo entre a sociedade por quotas e anónima, cuja escolha terá importante relevo na realidade das empresas familiares – a transmissibilidade e circulabilidade das participações.⁸² Nas sociedades por quotas, os direitos reconhecidos aos sócios são tipicamente de titularidade pessoal e individual, enquanto nas sociedades anónimas, os direitos são atribuídos às participações e dependem, nalguns casos, de um número mínimo de participações. O modo de transmissibilidade das participações sociais é um factor a considerar com grande cautela e reservas visto que, a preservação do controlo da sociedade pela família e o afastamento de terceiros estranhos à empresa é uma das grandes preocupações da empresa familiar.

As sociedades por quotas têm vindo, gradualmente, a estruturar-se como sociedades fechadas, nas quais se sujeita a consentimento da sociedade, pelo menos, a transmissão das participações a terceiros. Já as sociedades anónimas caracterizam-se como sociedades abertas, em que as respectivas participações se transmitem sem limitações. No entanto, apesar da livre transmissibilidade, é possível convencionar-se certas limitações, tanto através do contrato de sociedade, tendo eficácia perante todos, ou apenas através de acordos parassociais (veja-se, a título de exemplo o protocolo familiar aqui proposto), as quais apenas terão carácter

⁷⁹ Veja-se o disposto nos artigos 270-A, 481.º n.º1 e 488.º n.º1 do CSC, e maiores desenvolvimentos em anexo II.

⁸⁰ Nos termos do disposto no artigo 278.º e seguintes do CSC.

⁸¹ Veja-se anexo II.

⁸² *Idem.*

obrigacional. Desta diferença resulta que, as participações das sociedades anónimas apresentarem maior liquidez relativamente às participações das sociedades por quotas.

Analisando na perspectiva da empresa familiar, a opção pela sociedade por quotas permitirá um maior controlo da parte de quem detém a titularidade das participações, podendo concentrar-se, assim, a propriedade das participações (e, eventualmente, o controlo da sociedade) na mão de um número muito restrito de sócios, *i.e.*, os membros da família ou terceiros relacionados com ela, evitando deste modo a aproximação de investidores terceiros, estranhos ao negócio. Contudo, a opção pela sociedade por quotas, pela menor liquidez que oferece em razão da dificuldade de transmissão das suas participações (quotas), resulta numa maior dificuldade em fazer da sociedade por quotas um investimento de carácter financeiro.

4. A REGULAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE A FAMÍLIA E A EMPRESA

4.1. Órgãos Familiares

No âmbito das empresas familiares, podem ser criados órgãos de governo estritamente familiares⁸³, os quais terão como finalidade ajudar a melhorar os relacionamentos e a manter a harmonia familiar dentro da empresa. A reunião dos membros da família sob uma ou mais estruturas organizadas, permite que estas organizações ampliem os elos de ligação e comunicação existentes entre a família e a sua empresa. Ao mesmo tempo, a existência de órgãos de governo estritamente familiares incrementa a criação de um espaço próprio onde os seus membros possam discutir aspectos relativos ao negócio, à própria família e aspectos decorrentes do cruzamento dos factores família e empresa.

Os órgãos de governo familiares surgem, assim, em paralelo com os órgãos sociais próprios da sociedade, e permitem facilitar os processos de comunicação entre os membros da família e resolver conflitos que possam surgir entre os mesmos.⁸⁴ Atendendo ao contexto jurídico das sociedades comerciais, dentro das quais se inserem os órgão familiares, estas não poderão

⁸³ A este propósito veja-se *Lex Mentor Societates Mercantiles 2007-2008*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2008; e *Memento Pratico Societates Mercantiles 2008*, Madrid, Ediciones Francis Lefebure, 2008; IÑIGO FERNÁNDEZ DE CÓRDOBA CLAROS, La asamblea y el consejo de familia: disfunciones del ensanchamiento corporativo de las sociedades de capital: a propósito de la Resolución de la Dirección General de los Registros y del Notariado de 4 de mayo de 2005, *Revista de derecho de sociedades*, n.º 26, Elcano, 2006, p. 475-494 e LUIS FERNÁNDEZ DEL POZO, El enforcement societario y registral de los pactos parasociales: la oponibilidad de lo pactado en protocolo familiar publicado, *Revista de derecho de sociedades*, n.º 29, Cizur Menor, 2007, p. 139-183.

⁸⁴ IÑIGO FERNÁNDEZ DE CÓRDOBA CLAROS, *La asamblea y el consejo de familia...*, cit., p. 482-491 e LUIS FERNÁNDEZ DEL POZO, *El enforcement societario y registral de los pactos parasociales...*, cit., p. 139-183.

colidir com o exercício e actividade dos órgãos de governo, definida e regulada nos termos da lei e do contrato de sociedade. É, assim, importante assegurar-se a destrição entre o papel e atribuições dos órgãos estritamente familiares e dos restantes órgãos sociais da empresa, que variam de acordo com o tipo societário escolhido no momento da sua constituição.

Visto que todos os membros da família deverão estar bem informados sobre as finalidades e actividades das instituições familiares, vários autores especialistas na área, têm vindo a defender que as suas atribuições, organização e actividades deverão ser claramente definidas, em forma de documento escrito, e fora do contrato de sociedade. Este documento poderá ser um contrato, acordo de compromisso entre as partes, o qual tem sido denominado, de protocolo familiar.⁸⁵

CONSELHO DE FAMÍLIA

O Conselho de Família⁸⁶ é o órgão máximo de governo familiar e tem como função a regulação de questões relacionadas com o actividade da família enquanto detentora de uma actividade empresarial - regular as relações da família com as suas actividades empresariais e as ligações entre a empresa e o património familiar.

As suas funções e âmbito de actividade do conselho da família, serão definidas por todos os intervenientes no conselho, devendo, posteriormente, ser reduzidas a escrito em local próprio, *i.e.*, o protocolo familiar.

Este conselho é, usualmente, formado quando a empresa familiar atinge o estágio *(ii) Parceria entre irmãos ou o estágio (iii) Consórcio de primos*, no entanto, nada impede que seja criado *ab initio*, no momento de constituição da sociedade.⁸⁷ Algumas das suas funções são, *inter alia*, assegurar a perpetuidade da visão, missão e dos valores da família na empresa e na gestão do património familiar; a de actuar como elo de ligação entre a família e o conselho de administração, desenvolvendo um sistema que promova a comunicação entre os membros da família e reforce a coesão familiar; preparar o protocolo familiar e promover a

⁸⁵ JONH DAVIS, *Organizing the Family-Run Business*, HBS Working Knowledge, Boston, 2001; e ANA USSMAN, *Empresas Familiares...*, cit., p. 95-96 e LUIS FERNÁNDEZ DEL POZO, *El enforcement societario y registral de los pactos parasociales...*, cit., p. 163-164.

⁸⁶ ANA USSMAN, *Empresas Familiares...*, cit., p. 95-96; *Lex Mentor Sociedades Mercantiles*, cit.; e *Memento Pratico Sociedades Mercantiles*, cit..

⁸⁷ LUIS FERNÁNDEZ DEL POZO, *El enforcement societario y registral de los pactos parasociales...*, cit., p. 146 e segs.

sua aplicação, estando presente na sua elaboração, aplicação e necessárias adaptações à realidade quotidiana da empresa, tal como, participar em decisões como a definição do sistema de acesso dos familiares à empresa, elaboração de políticas de remuneração; planificar o futuro da empresa e ser um instituto que permita a reflexão, a partilha de ideias entre os membros da família e a resolução de conflitos que se surjam no seio da família e que possam afectar a própria sociedade.

O protocolo familiar é, assim, o local próprio para a definição das funções e funcionamento deste órgão.⁸⁸ Assim, entre os vários aspectos a definir estão o número de membros que deverá compor este conselho, o qual é variável, sendo, contudo, aconselhável um número máximo de 8-10 membros. Para além do número, o protocolo também poderá definir os membros da família que integram o conselho. Estes podem ser, todos ou apenas os membros mais significativos, sendo importante respeitar algum equilíbrio de representatividade, *i.e.*, estarem representados todos os ramos e gerações da família; existirem homens e mulheres e estarem representados familiares que já tenham trabalhado na empresa, que trabalhem e aqueles que possam vir a trabalhar. Além disso, o conselho de família deve contar com, pelo menos, um representante no órgão de administração da sociedade⁸⁹. Também pode estar prevista a participação de membros externos à família, pelo facto de se atender ao seu vasto currículo e prestígio empresarial, profissional ou cultural. Neste caso, o mais acertado é que estes membros externos sejam propostos por algum dos membros pertencentes ao conselho e que sejam unanimemente aceites pelos restantes membros. Poderá ser estipulado no protocolo a imposição de restrições à participação como membro no conselho, tais como as relativas a idade, experiência, a exclusão de parentes por afinidade.

Quanto à sua composição, o conselho de família deverá ter um presidente e, quando necessário um secretário. O presidente, deverá definir-se no protocolo a sua nomeação, quais as suas funções, duração de mandato, eventual poder de veto. Relativamente à periodicidade das reuniões, é frequente que se reúnam, pelo menos, três a quatro vezes por ano.⁹⁰

A família, como parte interessada na protecção dos seus interesses na empresa familiar, poderá criar certas modalidades de organização que ajudam a alcançar as finalidades que pretendem, assim, os órgãos de carácter familiar como os conselhos de família. No entanto, apesar de existirem dentro da empresa familiar, a sua projecção será meramente interna ou

⁸⁸ IÑIGO FERNÁNDEZ DE CÓRDOBA CLAROS, *La asamblea y el consejo de familia...*, cit., p. 491.

⁸⁹ *Lex Mentor Sociedades Mercantiles*, cit.

⁹⁰ *Ibidem*.

contratual, ou seja, a sua actuação estará limitada nos termos do disposto no contrato que cria e determina o âmbito de actividade dos órgãos familiares, o qual é, frequentemente, denominado de protocolo familiar.

4.2. PROTOCOLO FAMILIAR

4.2.1. Definição e natureza

O protocolo familiar é um instrumento que permite regular as relações entre os membros da família e a empresa, assim, “*el protocolo familiar es un instrumento contractual potestativo [...] del buen gobierno de la empresa familiar («Corporate Governance»). Contiene reglas que tratan de prevenir los potenciales conflictos inherentes a la dialéctica entre empresa y familia en orden a l buen funcionamiento de la misma empresa familiar*”.⁹¹

Constituindo-se como um acordo, este documento tem-se revelado eficaz para planear a empresa familiar, permitindo providenciar um tratamento adequado aos problemas de governo e de sucessão nestas empresas. Este mecanismo tem como objectivo a garantia da continuidade da empresa, favorecendo as relações entre os vários membros da família e contribuindo para o equilíbrio entre o factor família e o factor gestão da empresa. O protocolo funciona, também, como um código de conduta, visando limitar o poder da família em favor do sucesso da empresa familiar.

Em Portugal, não existe qualquer regulamentação autónoma sobre o protocolo familiar.

Em comparação, Espanha já legislou sobre esta matéria no *Real Decreto 171/2007*, de 9 de Fevereiro, o qual veio regular a publicidade do protocolo familiar.⁹² No artigo segundo do referido diploma, define-se protocolo familiar como “*aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad*”.

De acordo com esta disposição, é possível determinar que: (i) o protocolo constitui-se como um conjunto de pactos/ acordos («natureza contratual»); (ii) tem como partes, os membros da família («elemento subjectivo»); (iii) tem por finalidade a de assegurar a boa governação da

⁹¹ LUIS FERNÁNDEZ DEL POZO, *El enforcement societario y registral de los pactos parasociales...*, cit., p. 147.

⁹² Veja-se *Real Decreto 171/2007*, de 9 de Fevereiro (BOE, n.º 65).

empresa familiar («elemento finalista»)⁹³ Assim, o protocolo possui carácter privado e extra-estatutário e terá como principal finalidade a de regular as relações profissionais e económicas entre a família e a empresa, visando em última instância preservar a continuidade da empresa familiar.

Quanto à sua natureza contratual, o *Real Decreto 171/2007*, tanto na exposição dos motivos (cfr. §7.º Exp. Motivos), como no seu artigo 2.º, define protocolo como “*un conjunto de pactos*”. Neste caso, estamos perante o protocolo, como um *negócio jurídico*. Deste modo, a doutrina espanhola entende que o protocolo familiar é um negócio jurídico atípico, o qual está sujeito ao princípio da liberdade de forma. Ainda, que este se qualifica como “*un negocio jurídico complejo o, si se prefiere, compuesto de vários negocios jurídicos «simples*”⁹⁴

Tendo em conta a ausência legislativa em Portugal em matéria de protocolos familiares, sempre se dirá que, nos termos do artigo 405.º do Código Civil Português (CC), a definição de condições de regulação destas empresas caberá no âmbito do *princípio da liberdade contratual*. De acordo com este princípio, as partes interessadas, dentro dos limites da lei, têm liberdade para criar contratos ou para incluir nos contratos previstos na lei cláusulas que melhor correspondam aos seus interesses e vontades. Mais, nos termos do disposto no n.º2 do artigo 405.º do CC “*as partes podem ainda reunir no mesmo contrato regras de dois ou mais negócios, total ou parcialmente regulados na lei*”. Tal significa que, o artigo 405.º n.º2 admite a existência deste tipo de contratos, os quais a doutrina tem denominado de *contratos mistos*. Assim, admite-se que as partes, tendo em conta os diversos interesses que se lhes impõem, podem celebrar, por vezes, contratos com prestações de natureza diversa ou com uma articulação de prestações diferente da prevista na lei, desde que estas se encontrem compreendidas em espécies típicas directamente reguladas na lei.⁹⁵

Deste modo, estando em sede de *negócio jurídico*, importa atender-se à exequibilidade, do protocolo. Seguindo a doutrina espanhola, para que estes sejam exequíveis, de acordo com a forma societária da empresa familiar exige-se que, o protocolo se articule com as estipulações do contrato de sociedade e, ainda que, quanto a certas matérias, possa ter carácter de acordo parassocial.⁹⁶ Aliás, no próprio texto da exposição dos motivos do *Real Decreto 171/2007*,

⁹³ Neste sentido, veja-se LUIS FERNÁNDEZ DEL POZO, *El enforcement societario y registral de los pactos parasociales...*, cit., p. 147

⁹⁴ *Idem*, p. 153

⁹⁵ Acompanha-se aqui ANTUNES VARELA, *Das Obrigações em Geral*, vol. I, 10.ª ed., Almedina, Coimbra, 2006, p. 279 e segs.

⁹⁶ LUIS FERNÁNDEZ DEL POZO, *El enforcement societario y registral de los pactos parasociales...*, cit., p. 156 e segs.

refere-se que o conteúdo do protocolo familiar “*será configurado por la autonomia de la voluntad, como pacto parassocial, en hipótesis más frecuente sin más limites que los establecidos, com carácter general en el ordenamiento civil y específico, en el societario*”. Conforme, no protocolo poderão, então, incluir-se estipulações de carácter parassocial. Estas, tal como um acordo parassocial, terão eficácia entre os sócios que tenham assinado o protocolo.

Na legislação portuguesa, os acordos parassociais encontram-se previstos no artigo 17.º do Código das Sociedades Comerciais, o qual determina 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 acordos que se configuram como negócios jurídicos bilaterais (ou multilaterais) revestindo a natureza de verdadeiros contratos.⁹⁷

As estipulações dos protocolos familiares que assumam carácter parassocial serão as que se dirijam aos “*sócios membros da família (ou partes deles) – ou, tendo em vista a aquisição dessa qualidade, por pessoas que se venham a tornar sócios – mas à margem da sociedade*”⁹⁸. Isto porque as cláusulas parassociais não vinculam a sociedade. São inoponíveis à sociedade e não podem ser fundamento para a impugnação das deliberações sociais, tal como também não produzirão efeitos perante terceiros, não constituindo base para impugnação de actos sociais por parte de pessoas externas à empresa. Assim, estas apenas serão geradoras de relações obrigacionais entre os respectivos subscritores. Ainda, as suas prerrogativas não se transmitem com as respectivas participações e desaparecem com a extinção da ligação do subscritor à sociedade.⁹⁹ Admitindo-se a existência de estipulações de carácter parassocial, o seu conteúdo deverá sempre respeitar “*as limitações resultantes da eficácia e incidência dos acordos parassociais*”, nos termos do disposto no número 2 *in fine* e número 3 do artigo 17.º e artigo 83.º do Código Sociedades Comerciais (CSC).

Em termos de conteúdo, atendendo-se às estipulações parassociais, nestas podem ser incluídas matérias que incidam sobre o voto e suas condições (maiorias, possibilidade de delegação), sobre o regime das participações (aquisição, venda e transmissão *inter vivos* ou *mortis causa*), prevendo opções, direitos de preferência ou outros deveres, distribuição de dividendos, sobre

⁹⁷ Cfr. PAULO OLAVO CUNHA, *Direito das Sociedades Comerciais...*, cit., p. 151 e segs.

⁹⁸ *Ibidem*.

⁹⁹ Cfr. ANTÓNIO MENEZES CORDEIRO, *Comentário ao Artigo 17.º, Código das Sociedades Comerciais...*, cit., p. 124-127.

o futuro da sociedade, sobre a composição dos órgãos societários, sobre aspectos instrumentais ou processuais, sendo frequentes as convenções de arbitragem.¹⁰⁰

Relativamente às partes do protocolo familiar, o artigo 2.º do, já referido, *Real Decreto*, diz-nos que este deverá ser “*suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada*”. Deste modo, o protocolo familiar deverá ser outorgado e assinado, inicialmente, por todos os sócios-familiares, sendo também conveniente que o subscrevam os membros da família que mesmo não tendo alcançado a condição de sócios, saibam que irão incorporar-se na sociedade como tal. Assim, em termos práticos, os protocolos familiares deverão ser assinados por todos os membros da família que possuam participações sociais e trabalhem na empresa, bem como pelos membros da família que, apesar de possuírem participações sociais na empresa, nela não trabalhem.¹⁰¹

Em suma, o protocolo, apesar de não estar definido/ tipificado por lei, encontra protecção ao abrigo do princípio da liberdade contratual. Mais, ao abrigo do n.º 2 do artigo 405.º do CC, este poderá considerar-se como um contrato misto, no qual se podem encontrar prestações de diversas natureza, como sejam a de natureza parassocial, natureza de contrato de prestação de serviços, ou natureza meramente obrigacional, entre outras.

Refira-se, ainda que, o protocolo familiar, poderá estipular certas matérias relevantes no âmbito da empresa familiar, como a história, os valores e os compromissos éticos exigidos aos membros da família. Relativamente a estas estipulações, o protocolo familiar terá um carácter mais limitado, actuando como um conjunto de boas práticas e intenções que são reduzidas a escrito, as quais não determinarão, em termos legais, quaisquer direitos ou obrigações entre as partes e, em caso de incumprimento, serão apenas reprováveis do ponto de vista ético.

Por último, como instrumento que permite assegurar a continuidade da sociedade familiar, prevenindo ou reduzindo os conflitos emergentes da relação entre a família e a empresa, é importante que este, além de ser conhecido entre as partes signatárias, seja, pelo menos, também conhecido de todos os colaboradores da empresa familiar. Nestes termos, o órgão de administração da sociedade poderá acordar sobre a publicação do protocolo familiar no *website* da própria sociedade, de modo a que este esteja acessível a todos os intervenientes que se relacionem com a mesma. Quanto a esta matéria, nova referência ao caso espanhol e ao

¹⁰⁰ Cfr. PAULO OLAVO CUNHA, *Direito das Sociedades Comerciais*, cit., p. 151 e segs; ANTÓNIO MENEZES CORDEIRO, *Comentário ao Artigo 17.º, Código das Sociedades Comerciais...*, cit., p. 124-127.

¹⁰¹ Neste sentido veja-se figura 1, aqui apresentada.

já referido *Real Decreto 171/2007*¹⁰², no qual se encontram previstos quais os requisitos necessários para a publicidades destes protocolos, tal como a modalidade de publicidade.

4.2.2. Características do Protocolo Familiar

Sendo o protocolo familiar um documento aberto e flexível, apenas com as limitações já definidas, deverá adaptar-se o seu conteúdo às circunstâncias que a cada momento ocorram na família e na empresa. As estipulações do protocolo não poderão contradizer o disposto nas normativas jurídicas próprias dos tipos societários específicos, nem mesmo dos estatutos sociais. Assim, apesar do número de questões susceptíveis de ser incluídas no protocolo familiar, este deverá complementar os estatutos (dentro dos limites legais e estatutários), indicando quais os comportamentos e procedimentos a seguir pela família proprietária da empresa familiar.^{103 104}

Deste modo, o protocolo familiar deverá, em primeiro lugar definir os objectivos, princípios e valores que a família pretende transmitir à empresa, *e.g.*, o documento deve iniciar-se com um preâmbulo explicativo das razões do mesmo e dos valores familiares e empresariais que inspiram o protocolo.¹⁰⁵ No protocolo deverão também definir-se as funções e competências dos órgãos de governo familiar. Ainda, questões de recrutamento, remuneração, transmissão e planeamento da sucessão e, por último, definição de mecanismos que, a final, possam dirimir conflitos deverão também incorporar este documento.

Em concreto, quanto às matérias que deverão constar do protocolo, atendendo às características, já apresentadas, que revestem as empresas familiares, sugere-se:

- Definir os canais próprios – *e.g.* o Conselho da Família - para difundir a informação relacionada com a empresa e a família: informação a conceder aos familiares implicados, ou não, na sociedade, estabelecendo a sua frequência e conteúdo, de forma a permitir a sua participação mais activa na sociedade;

¹⁰² No artigo 3.º do *Real Decreto*, prevê-se “*La publicación del protocolo, en la web de la sociedad o en el Registro Mercantil*”.

¹⁰³ *Lex Mentor Sociedades Mercantiles*, cit.; e *Memento Pratico Sociedades Mercantiles*, cit.; e ANA USSMAN, *Empresas Familiares...*, cit., p. 97 e segs.

¹⁰⁴ Veja-se em Anexo III, um exemplo de protocolo familiar adoptado em Espanha.

¹⁰⁵ Segue-se aqui a posição da doutrina, em particular LUIS FERNÁNDEZ DEL POZO, *El enforcement societario y registral de los pactos parasociales...*, cit., p. 163.

- Acesso à empresa: quais as regras de abertura ou restrições à entrada na empresa, como, a selecção e avaliação das qualidades, as vias de incorporação, as limitações do número de membros por ramos familiares, o sistema de promoções, idade de reforma;
- Retribuição dos sócios: deve contemplar-se um sistema de compensação da família tanto em termos de ordenados como de distribuição de dividendos, podendo estabelecer-se, até, um dividendo mínimo e máximo de distribuição sobre o resultado líquido de cada exercício; também se podem prever as condições de concessão de empréstimos aos sócios;
- Sucessão: a grande importância das mudanças gerações dentro da empresa, leva a que a sociedade deva planificar os procedimentos de sucessão antecipadamente.

O instrumento do protocolo familiar está indissolúvelmente ligado à figura das empresas familiares sendo, precisamente, as complexidades que descrevem esta última que inspiraram à criação do mesmo. Assim, é a particularidade deste modelo de empresa – em razão dos elementos pessoais e profissionais convergentes – que incentiva à criação dos protocolos familiares e ao cuidado desenho das cláusulas que os incorporam.

Atendendo às especificidades características que revestem as empresas familiares e às dificuldades que lhe podem estar associadas¹⁰⁶, veja-se, então, de que forma os protocolos poderão contribuir para minimizar os problemas resultantes da interligação dos elementos família e a empresa no seio de uma empresa familiar.

4.2.3. A integração na empresa familiar

Tal como referido no ponto 2.3 do presente trabalho, a adequada definição da política de investimento em capital humano de qualidade será fundamental para o sucesso e continuidade da empresa familiar.

No protocolo familiar, sendo este um instrumento assinado pelos membros da família que incorporam a empresa, poderá clausular-se sobre quais as condições de entrada que devem revestir os membros da família que pretendem integrar a empresa familiar. A aposição de uma tal cláusula será vinculativa para todos os membros da família signatários deste acordo/protocolo familiar. Assim, a escolha criteriosa dos membros da família que integrem a empresa será uma mais-valia para o sucesso da mesma, isto porque “*a critical factor in the*

¹⁰⁶ Apresentadas na presente dissertação, capítulo 2.3.

family's participation in ownership and leadership roles is ensuring that qualified members are selected and that they perform on the job".¹⁰⁷

Assim, o protocolo poderá definir quais os factores para que um membro da família possa integrar a empresa, tais como, qual o grau de formação académico, anos de experiência nacional ou internacional, dentro da mesma área empresarial ou exigência de experiência em áreas de formação distintas, quais os postos de trabalho que poderão ocupar, qual o grau familiar exigido para determinado cargo. Para tal, pode, inclusivamente, criar-se um capítulo próprio, denominado, a título de exemplo, de “*Condições de acesso e trabalho*”

O protocolo familiar actuará com um instrumento mediador relativo às condições de acesso dos membros da família à empresa, ou seja, “*this is where family agreements play a important role in mediating disputes over how family members are selected for family and business roles. It is important to have clear criteria and a well-communicated nomination process that are applied consistently to avoid damaging conflicts between family members*”.

Não obstante, o conteúdo das cláusulas constantes do protocolo deverá respeitar toda a matéria definida no contrato de sociedade e na lei, sob pena de as cláusulas do protocolo serem dadas por não escritas.

Deste modo, dispõe o CSC que, e no caso de a empresa familiar se organizar sob a forma de sociedade por quotas, são quatro os modelos previstos, nos termos do artigo 252.º do CSC, sendo que se admite que o gerente possa ser um estranho à sociedade¹⁰⁸. A designação dos gerentes será, em regra¹⁰⁹, feita no momento da constituição do contrato, ou posteriormente por deliberação dos sócios. Ainda, permite-se nos termos do número 2 do artigo 252.º, *in fine*, que o contrato de sociedade preveja outra forma de designação dos gerentes, por exemplo, competindo a dois sócios indicarem os gerentes.¹¹⁰ Neste caso, nada impede que esta designação do gerente (quando membro da família) seja feita de acordo com os requisitos de exigência definidos em protocolo familiar.

Quanto às sociedades anónimas, tal como nas sociedades por quotas, o órgão de administração da sociedade, independente do seu modelo de governação, por ser composto

¹⁰⁷ RANDAL S. CARLOCK, *When Family Business are best...*, cit., p.17.

¹⁰⁸ Na perspectiva das empresas familiares tal significa que, poderá ser um membro da família e detentor de capital da empresa, um membro da família não detentor de capital da empresa (sendo que ambos serão, neste caso, signatários do Protocolo Familiar, o qual lhe será eficaz) ou ser externos à família.

¹⁰⁹ Neste sentido PAULO OLAVO CUNHA, *Direito das Sociedades Comerciais...*, cit., p. 664e segs; DIOGO PEREIRA DUARTE, *Comentário ao Artigo 252.º, Código das Sociedades Comerciais...*, cit., p.734-737.

¹¹⁰ Tomamos a liberdade de usar o exemplo apresentado em PAULO OLAVO CUNHA, *Direito das Sociedades Comerciais...*, cit., p. 664.

por accionistas ou não accionistas. No entanto, o n.º 6 do artigo 425.º, exclui da administração da sociedade quem possua algum dos impedimentos apresentados nas suas alíneas.

Nos termos do disposto nos artigos 391.º e 425.º do CSC, os administradores poderão ser designados no contrato (de constituição) de sociedade, ou os membros dos órgãos de gestão poderão ser eleitos pelos accionistas ou pelo conselho geral e de supervisão ou pela assembleia geral, caso seja este o órgão competente por determinação estatutária (cfr. Artigo 425.º do CSC). No caso de aplicação do protocolo familiar, apenas referir que, a propriedade da empresa familiar poderá estar dispersa por diversos accionistas, sendo que muitos deles poderão já não pertencer à família. Estes, mesmo não detenham capital suficiente para exercer o controlo da empresa, poderão não seguir os critérios definidos no protocolo familiar para nomeação dos membros da administração da empresa, visto que, ao não serem signatários do protocolo familiar (apenas o serão os membros da família), este apenas será quanto a eles um acordo de boas praticas, sem coercibilidade.

Por último, referir-se que, nas sociedades anónimas, a lei pretendeu acautelar a protecção das minorias, permitindo que estas possam designar administradores. Esta poderá ser uma forma de se minimizar o eventual conflito existente nas empresas familiares entre a família e os minoritários, a par de outros direitos também previstos no CSC.¹¹¹

Deste modo, o artigo 392.º do CSC define “regras especiais de eleição” dos administradores, nos termos das quais, os administradores poderão ser eleitos de duas formas. Na primeira, os estatutos poderão estipular que uma maioria de accionistas com acções que correspondem a 10% ou mais do capital social, tenha o direito de eleger, pelo menos, um administrador, quando tenha votado contra a proposta que fez vencimento na eleição dos administradores. Na outra possibilidade, permite-se que, através de estipulação estatutária, se atribua a accionistas com acções que representem entre 10% e 20% do capital, o direito de apresentarem listas para, em eleição isolada, ser escolhido um número de administradores consoante a composição do conselho de administração.¹¹²

Tendo em conta a realidade da empresa familiar e os interesses da família, como fundadora da empresa e garante da continuidade da mesma e detentora do controlo, facilmente poderá ser ignorada a estipulação estatutária, *ab initio*, das “regras especiais de eleição”. Isto porque, a não previsão de regras especiais de eleição será uma forma de a família garantir o controlo da sociedade, tanto em termos de propriedade como de gestão.

¹¹¹ Veja-se ponto 2.3. do presente estudo.

¹¹² Segue-se JORGE MANUEL COUTINHO DE ABREU, *Governança das Sociedades Comerciais...*, cit., p. 76-77.

No entanto, não poderá ser olvidado pela empresa familiar que, estando constituída sob a forma de sociedade anónima, deverá ser atractiva para investidores, podendo ser esta uma das suas formas de financiamento. Assim, mesmo sendo uma empresa na qual o factor família tenha sempre uma presença praticamente imutável, a abertura a investidores externos à família – através da estipulação de cláusulas como as anteriores - poderá ser muito salutar, valorizando-a. Coutinho de Abreu refere, a este propósito que, apesar das regras que reforçam os direitos dos sócios minoritários, “*não contrariam em geral os interesses dos maioritários. Estes continuam a dominar o órgão administrativo. E as relações entre eles e os minoritários com participação no órgão tendem a tornar-se menos conflituosas*”.¹¹³

4.2.4. A Remuneração na empresa familiar

Nesta matéria, o protocolo familiar poderá fixar certas regras de atribuição de remuneração acessória/ variável, desde que não violando as disposições legais enunciadas. No entanto, deve salientar-se o facto de o protocolo familiar, apesar de ser apenas eficaz/ coercível perante os membros que o assinam (para os restantes membros não familiares da empresa, apenas terá valor moral), não deve deixar de definir a posição da família nesta matéria, visto ser um documento público a todos os colaboradores da empresa. Assim, é essencial que este defina a atribuição de prémios, vantagens, benefícios de modo a incentivar e premiar as boas performances dos seus gestores e boas práticas da sociedade (independentemente de pertencerem ou não à família) e não, a criar conflitos entre os mesmos.

Nos termos do CSC estão definidas algumas regras quanto à remuneração dos gerentes e administradores. O artigo 255.º n.º 1 do CSC prevê a existência de remuneração à gerência, sendo o seu montante fixado por deliberação de sócios. Já nas sociedades anónimas, no modelo clássico, competirá aos accionistas, por deliberação, ou a uma comissão de accionistas por eles nomeada a fixação das remunerações de cada administrador, nos termos do artigo 399.º n.º1. Ainda, a remuneração dos membros do conselho de administração executivo é fixada pelo conselho geral e de supervisão ou por comissão deste conselho ou, se tal for previsto nos estatutos, pela assembleia geral ou por comissão por esta nomeada (cfr. artigos 429.º e 444.º do CSC).

Quanto às componentes que podem revestir a remuneração, a lei refere que esta poderá ser fixa ou certa, ou em parte certa e noutra parte variável, sendo esta uma *percentagem dos*

¹¹³ *Idem*, p.79.

lucros de exercício prevista no estatuto social. A parte fixa da remuneração é habitualmente composta de uma importância em dinheiro, apesar de serem também admitidas as componentes acessórias não monetárias – despesas de representação, utilização de viatura automóvel da sociedade.¹¹⁴

4.2.5. Transmissão, Sucessão e planeamento

O protocolo familiar (após eventual deliberação em Conselho de Família) será um importante objecto de planificação de todo este processo de sucessão, definindo os procedimentos necessários a tomar por parte da família e também da própria sociedade e os momentos em que ocorrerão. Estudos demonstram, inclusivamente, que a implementação do processo planeado, será melhor sucedida quando definida de forma clara e precisa.

De modo a promover consenso entre os membros da família, o protocolo deverá, em primeiro lugar, definir as características necessárias ao membro da família sucessor, *inter alia*, a sua formação (determinando o grau académico), a sua experiência profissional - definindo se deverá ter experiência na área, ou noutras áreas do ramo, se deverá ter experiência internacional ou não, se deverá ter alguma experiência como voluntário ou em cargos na sociedade civil. Além das referidas especificidades, o candidato a sucessor deverá ser reconhecido consoante a sua competência e legitimidade.

Após a escolha do sucessor, deverá seguir-se o processo de transição. Este começa, normalmente, por uma progressiva transferência das funções de gestão e liderança do predecessor para o seu sucessor, culminando esta fase com a assunção total das funções. Seguindo, paralela ou posteriormente, uma progressiva transferência da propriedade. Diga-se, ainda que, a fase de transferência das funções de gestão e liderança, poderá representar uma fase em que ocorrem reestruturações em termos da gestão e introdução de novas exigências, a par da experiência/ singularidade/ característica do sucessor.

Neste ponto, não pode deixar de atender-se ao disposto em matéria de direito das sucessões, no Código Civil Português (CC), o qual assenta no princípio da sucessão legitimária¹¹⁵. A figura de sucessão legitimária tem como fundamento *ser a favor da família* – cônjuge, descendentes e ascendentes. Assim, será reservada a tais sucessíveis uma parte dos bens do

¹¹⁴ *Idem*, p.87.

¹¹⁵ Nesta matéria, segue-se de perto LUÍS A. CARVALHO FERNANDES, *Lições de Direito das Sucessões*, 3.ª ed, Lisboa, Quid Iuris, 2008.

falecido – *legítima, quota legitimaria ou quota indisponível* – sobre a qual não pode o falecido exercer a sua liberdade de disposição *mortis causa* e, quanto a negócios gratuitos, dentro de certos limites, a de disposição *inter vivos*.

No entanto, existem alguns meios que permitem atenuar os efeitos/ inconvenientes da sucessão legítima (entre eles, a garantia de atribuição, a certos familiares, de uma parte da herança), como a partilha em vida (artigo 2029.º do CC). A utilização adequada destes institutos, com respeito pela igualdade entre os sucessores, poderá ser vantajosa, permitindo que a empresa familiar se mantenha nas mãos da família fundadora, evitando, assim, a sua pulverização. Não obstante, as partes envolvidas e beneficiárias da sucessão terão sempre de atender à repercussão fiscal da transmissão nos sujeitos passivos implicados.¹¹⁶

Assim sendo, para que as regras do protocolo familiar, relativas ao processo de sucessão possam alcançar maior eficácia e vinculação jurídica, atendendo sempre à não violação dos princípios da sucessão legítima do direito sucessório, a família deverá ainda ter em atenção as Convenções Antenuptiais (artigos 1698.º e seguintes do CC), o regime de bens escolhido com o casamento (neste caso, a título de exemplo, deverão ponderar-se as vantagens do regime de separação de bens, face aos regimes da comunhão de adquiridos e comunhão geral, nos termos dos artigos 1717.º e seguintes do CC) e elaboração de testamento (artigos 2179.º e seguintes do CC), tentando, deste modo, assegurar a sucessão da empresa apenas quanto a certos membros da família.

Neste sentido, apesar da dificuldade que parece existir, por parte da literatura na área, em determinar as taxas de sucesso da importância do planeamento do processo de sucessão, parece que a promoção de uma transição reconhecida por todos os *stakeholders* da empresa, incluindo toda a família, é um factor para a continuidade da empresa familiar.

¹¹⁶ Veja-se a propósito RITA GOMES, Reorganização Empresarial – a empresa familiar (um modelo), *Faculdade de Direito Universidade do Porto/ Centro de Investigação Jurídico Económica*, Porto, 2005, no qual se concluiu que são muito reduzidos os benefícios fiscais relacionados com o planeamento da empresa familiar em resultado do processo sucessório, não existindo grande a preocupação da parte do legislador fiscal nesta matéria.

5. CONCLUSÃO

A predominância das empresas familiares e a convergência dos factores característicos que lhes estão associados, determina aos seus líderes especiais cuidados relativos à gestão e planeamento da sucessão para as gerações vindouras.

Apesar de estas serem empresas onde, em princípio o capital e a gestão estariam numa relação de grande proximidade, obviando, assim, eventuais problemas de agência, assimetria de informação, custos de monitorização. A verdade, é que a prática diária de actuação tem demonstrado que, estas empresas apresentam dificuldades relacionadas com a gestão e governação muito particulares - descrito no ponto 2.3., deste trabalho, onde foi desenvolvida a questão económica das empresas familiares.

De facto, a interligação dos elementos família, empresa e capital impõe à família que trabalha na empresa e, em especial, ao(s) seu(s) fundador(es), uma actuação muito própria na qual se consiga aliar a *performance* e o sucesso financeiro da empresa, com as boas praticas de gestão e o planeamento do seu futuro e sucessão do seu líder.

Deste modo, a presente dissertação teve como principal objectivo, após identificar quais as condicionantes que enredam o sucesso da empresa familiar, encontrar meios capazes de minimizar os efeitos dessas condicionantes.

Assim, é proposto o protocolo familiar, como um instrumento que permite regular as relações entre a empresa e a família no âmago destas empresas, a par do que tem sido desenvolvido noutros países. Este, após ter sido caracterizado, foi alvo de estudo, no qual foi cruzada a realidade e prática económica com a realidade jurídica portuguesa, de modo a perceber-se, em termos práticos, de que forma poderia contribuir favoravelmente para a empresa. No resultado desse cruzamento, é possível perceber que a realidade jurídica portuguesa trata as empresas familiares da mesma forma que as demais empresas. Como consequência, em questões particulares como o acesso à empresa, a remuneração e o planeamento da sucessão, a protecção da família e a sua continuidade na condução dos negócios da empresa, esta pode ficar desprotegida pela aplicação, das mesmas regras jurídicas que seriam de aplicar às restantes empresas.

Conclui-se, deste modo, ser importante o desenvolvimento legislativo, em Portugal, no sentido de tentar proteger as relações entre a empresa e a família, dentro das empresas familiares, tendo sido, para tal, proposta a criação da figura do protocolo familiar. No entanto, para que esta possa ter um papel relevante dentro das empresas familiares, será também

importante, o legislador atender às normas em matéria de direito sucessório e fiscal, actualmente em vigor. Face ao exposto, e tendo em conta o papel e relevância que as empresas familiares possuem no tecido empresarial português, impõe-se uma maior preocupação do legislador na abordagem de questões relacionadas com a empresa familiar e que contribuam para a sua sobrevivência, continuidade, geração de capital e emprego, no mesmo sentido em que estão a evoluir outros países europeus.

ANEXO I - FASES DA EMPRESA FAMILIAR

Normalmente, a empresa familiar inicia-se no ESTÁGIO 1: CONTROLO POR UM EMPRESÁRIO¹¹⁷. Este é o ponto inicial da sua existência, a direcção e gestão da empresa familiar está apenas a cargo do seu fundador (apesar de poderem existir outros sócios que costumam ser outros membros da família ou amigos do sócio fundador) e não de toda a família. Esta fase caracteriza-se por um forte compromisso do(s) fundador(es) para com o sucesso da sua empresa a qual apresenta, normalmente, uma estrutura de governo simples.

A capitalização, a escolha de uma estrutura de controlo de capital para a geração seguinte e a sucessão são algumas das questões que mais preocupam o fundador.

Durante a fase de ESTÁGIO 2: PARCERIA ENTRE IRMÃOS, a propriedade e a gestão dos negócios foram já transmitidos para os filhos do fundador. Em geral, ainda que a direcção esteja repartida pelos irmãos, espera-se que os possíveis problemas que surjam com a partilha do controlo e gestão possam ser acautelados atempadamente (até pelo facto de existir, entre os irmãos, partilha dos mesmos princípios e valores). Os principais desafios que se levantam são o desenvolvimento de um processo de partilha de controlo entre o empresário fundador e os seus sucessores. A saída do sócio fundador por razões de morte ou de doença, corresponde, normalmente, ao momento da sucessão para a 2ª geração. Na maioria dos casos, existe grande resistência do fundador a abandonar a direcção da empresa, o que apenas faz quando já não o puder evitar de forma alguma. Outro desafio característico desta fase, resulta do facto de os sucessores pretenderem introduzir alterações na empresa, o qual poderá não ser, inicialmente, aceite por todos os membros da família e trabalhadores. Esta fase caracteriza-se pela definição de políticas de retenção de lucros, o estabelecimento de canais de comunicação eficientes entre os membros da família e controlo dos interesses entre os vários ramos da família - planeando a sucessão para os vários cargos de administração.

Por último, o ESTÁGIO 3: CONSÓRCIO ENTRE PRIMOS, no qual a propriedade já está bastante dissolvida. A estrutura de governo da empresa está na sua fase mais complexa, na qual o controlo da empresa está fragmentado por vários membros da família, conduzindo à verificação de várias questões relacionadas com a propriedade e o governo da empresa, verificando-se graves problemas de entendimento entre todos. Na verdade, o número de empresas familiares cuja propriedade e direcção chega à 4ª, 5ª ou 6ª geração é cada vez mais

¹¹⁷ Neste sentido JONH DAVIS, *Governing the Family-Run Business*, cit.; JOÃO CARVALHO DAS NEVES, *A sucessão na empresa familiar...*, cit., p.5-9.

reduzido. Esta fase caracteriza-se pela necessidade de definição, entre outras, de políticas de emprego dos diversos membros da família, a liquidez das participações da família, a política de dividendos, o papel dos membros da família na gestão dos negócios e da entrada de membros directivos externos à família. É nesta fase que se torna mais evidente a importância do planeamento.

AS VERTENTES DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO

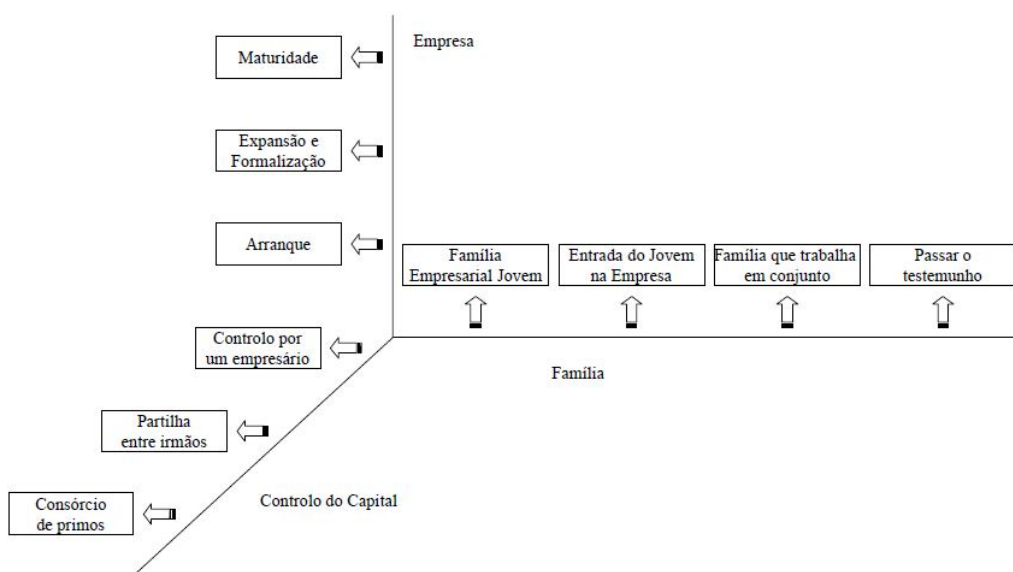


Figura 3: As três vertentes do modelo de desenvolvimento

Fonte: Neves, J. C., “A sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital” (2001) (figura original de Lansberg, 1999)

ANEXO II – A OPÇÃO ENTRE A SOCIEDADE POR QUOTAS E A SOCIEDADE ANÓNIMA

Em sede dos dois principais tipos societários – a Sociedade por Quotas e a Sociedade Anónima, veja-se em que termos questões como, o número mínimo de sócios, a administração e fiscalização e o capital, influenciam a realidade das empresas familiares.¹¹⁸

Como um primeiro factor diferenciador e determinante na escolha entre os dois tipos sociais, o número mínimo de sócios necessários. Assim, para a constituição de uma sociedade por quotas é necessário, inicialmente, apenas um único sócio (cfr. n.º1 do artigo 270-A do CSC, que dispõe que a sociedade por quotas unipessoal pode ser constituída por um único sujeito), enquanto para a sociedade anónima são necessários cinco sócios, não obstante as excepções¹¹⁹ que se têm verificado a esta regra.

Outra distinção que terá relevância assinalar refere-se à estrutura organizatória órgãos sociais. De acordo com a opinião de Paulo Olavo Cunha, esta é “*muito mais leve nas sociedades por quotas que corresponde, habitualmente, a empresas de pequena ou média dimensão*”.¹²⁰

A sociedade por quotas pode constituir-se com um único órgão institucionalizado, a gerência, a qual poderá ser singular ou plural (nos termos do disposto no n.º 1 do artigo 252.º do CSC). Acresce que, as sociedades por quotas não estão, no momento de constituição, sujeitas a fiscalização¹²¹, apesar de tal poder ocorrer no decurso da sua actividade¹²². Quanto à Assembleia Geral, refira-se que a regulamentação contratual da sua mesa é facultativa, sendo que, na prática, são poucos os casos em que surge institucionalizada. Aliás, em termos práticos, são várias as situações em que os sócios podem deliberar fora da Assembleia – veja-se o disposto no n.º1 do artigo 54.º e n.ºs 1 e 5 do artigo 247.º, ambos do CSC, que permite aos sócios deliberar através de deliberações unânimes por escrito, deliberações em assembleias universais e deliberações por concordância com proposta remetida por escrito.¹²³

¹¹⁸ Segue-se aqui de perto PAULO OLAVO CUNHA, *Direito das Sociedades Comerciais...*, cit., p. 80-91; e JORGE MANUEL COUTINHO DE ABREU, *Governança das Sociedades Comerciais...*, cit., p. 53-67.

¹¹⁹ No caso das Sociedades Anónimas, o CSC permite que estas sejam constituídas por apenas uma outra sociedade (cfr. artigos 481.º n.º 1 e 488.º n.º1 do CSC), ou por dois sócios – nos casos de Sociedade Anónima participada pelo Estado (cfr. Artigo 273 n.º 2 do CSC).

¹²⁰ PAULO OLAVO CUNHA, *Direito das Sociedades Comerciais*, cit., p. 84.

¹²¹ Tal não significa que o Contrato de Sociedade não possa determinar a existência de um Conselho Fiscal ou um Fiscal Único (nos termos do disposto no artigo 262.º n.º 1 do CSC), ficando assim sujeito às normas legais aplicáveis nesta matéria às Sociedades Anónimas.

¹²² Veja-se, neste caso, o disposto no n.º 2 do artigo 262.º do CSC.

¹²³ Aqui segue-se ANTÓNIO MENEZES CORDEIRO, *Comentário ao Artigo 247.º, Código das Sociedades Comerciais ...*, cit., p. 727-728.

Já a escolha pela sociedade anónima implica a opção entre três modalidades de administração e fiscalização pré-estabelecidas, nos termos dos artigos 278.º e seguintes do CSC. Assim, pode optar-se pelo *modelo clássico*, composto pelo conselho de administração e conselho fiscal, o *modelo anglo-saxónico*, composto por conselho de administração, no âmbito do qual será criada uma comissão de auditoria e por revisor oficial de contas e o *modelo germânico*, composto por conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas. A escolha de uma destas modalidades envolve determinados custos inerentes à obrigatoriedade de intervenção institucional de, pelo menos, um revisor oficial de contas.

Ainda, sendo a Assembleia Geral institucionalmente obrigatória (nos termos dos artigos 373.º e seguintes do CSC), e é frequente verificar-se, quanto aos membros sua da Mesa uma remuneração pontual. No entanto, na prática, devido ao reduzido número de sócios que inicialmente costuma constituir a sociedade e à proximidade entre os mesmos, o mais frequente é que neste tipo de sociedades se recorra mais à Assembleia Universal (nos termos do artigo 54.º do CSC), do que à constituição formal da Assembleia Geral.

A sociedade por quotas, quando comparada com a sociedade anónima, apresenta menor complexidade e, também, menor custo associado ao funcionamento da sua estrutura organizatória.

Deste modo, os valores e a complexidade associados ao funcionamento orgânico do tipo societário escolhido serão determinantes na escolha do tipo societário sob o qual a empresa familiar se irá estruturar. Assim, a escolha por uma estrutura organizativa mais simples pode permitir, uma gestão mais concentrada nas mãos da família/ sócio fundador; ainda, o factor de a gestão empresarial e a família proprietária estarem, diariamente, numa relação de proximidade, a escolha por uma estrutura organizativa mais simples permite uma maior rentabilização de custos que estariam associados a uma estrutura mais complexa.

Relativamente à transmissibilidade e circulabilidade das participações¹²⁴, entende-se que existe, nas sociedades por quotas, uma maior pessoalização das suas participações, quando comparadas com as sociedades anónimas. A razão está no facto de, enquanto, nas sociedades por quotas os direitos reconhecidos aos sócios são de titularidade pessoal e individual, já nas sociedades anónimas, os direitos são atribuídos às participações e dependem, nalguns casos, de um número mínimo de participações.

¹²⁴ Neste sentido PAULO OLAVO CUNHA, *Direito das Sociedades Comerciais...*, cit., p. 384-415.

O modo de transmissibilidade das participações sociais é um factor a considerar com grande cautela e reservas visto que, a preservação do controlo da sociedade pela família e o afastamento de terceiros estranhos à empresa é uma das grandes preocupações da empresa familiar.

As sociedades por quotas têm vindo, gradualmente, a estruturar-se como sociedades fechadas, nas quais se sujeita a consentimento da sociedade, pelo menos, a transmissão das participações a terceiros. Já as sociedades anónimas caracterizam-se como sociedades abertas, em que as respectivas participações se transmitem sem limitações. Desta diferença resulta que, as participações das sociedades anónimas apresentarem maior liquidez relativamente às participações das sociedades por quotas.

Analisando na perspectiva da empresa familiar, a opção pela sociedade por quotas permitirá um maior controlo da parte de quem detém a titularidade das participações, podendo concentrar-se, assim, a propriedade das participações (e, eventualmente, o controlo da sociedade) na mão de um número muito restrito de sócios, *i.e.*, os membros da família ou terceiros relacionados com ela, evitando deste modo a aproximação de investidores terceiros, estranhos ao negócio. Contudo, a opção pela sociedade por quotas, pela menor liquidez que oferece em razão da dificuldade de transmissão das suas participações (quotas), resulta numa maior dificuldade em fazer da sociedade por quotas um investimento de carácter financeiro. Com essa finalidade, nos estatutos sociais da sociedade podem incluir-se um grande número de cláusulas cujo objecto será o de restringir a transmissão do capital social e os direitos de subscrição de acções ou assunção de participações.¹²⁵ A limitação à transmissibilidade da quota é um efeito natural da crescente pessoalização das sociedades por quotas, gradualmente fechadas, a ponto de a lei admitir que uma sociedade se feche completamente ao exterior, proibindo¹²⁶ em absoluto a cessão (cfr. artigo 229.º, n.º1 *in fine* do CSC).¹²⁷ Ainda, na limitação à cessão, o n.º 3 do artigo 229.º do CSC admite que os estatutos possam exigir o consentimento da sociedade para as cessões legalmente autorizadas (entre sócios ou para certos familiares). Esta é uma questão importante nas empresas familiares, porque poderá ser

¹²⁵ Nas sociedades por quotas, a transmissão voluntária de participações em vida, quando onerosa, designa-se por cessão de quotas e encontra-se regulada no artigo 228.º e seguintes do CSC.

¹²⁶ Contudo, se tal acontecer ou se a proibição tiver uma duração superior a dez anos, a lei concede aos sócios, uma vez decorrido esse prazo, o direito de exoneração (a lei permite que os sócios se afastem livremente da sociedade).

¹²⁷ Pelo número 2 do artigo 228.º do CSC entende-se que a lei queira opor sócios e familiares próximos do cedente a terceiros ou estranhos. A razão está no facto de a cessão não dever alargar a base social, pelo que só faria sentido aceitar a cessão entre sócios, conduzindo a uma redução da base social ou em favor daqueles familiares que, por efeito da cessão necessária, se podem tornar sócios, independentemente da vontade dos demais sócios.

uma forma de impedir que determinados familiares (*e.g.* cônjuges ou parentes na linha recta), adquiram a qualidade de sócios. A cessão onerosa das participações sociais prevê, também o exercício do direito de preferência. Assim, os sócios poderão exercer o seu direito de preferência, mais uma vez, como forma de evitar a entrada de estranhos à sociedade (convencional ou estatutário).¹²⁸

Ainda, o contrato de sociedade poderá dispor sobre a sucessão da transmissão de quotas *mortis causa*. Caso não esteja previsto quanto a esta matéria, entende-se que se aplicará o disposto nas regras legais, transmitindo-se a quota para os herdeiros ou legatários do sócio falecido. No caso da transmissão *mortis causa* poderão surgir duas situações diferentes. Na primeira, o contrato de sociedade poderá condicionar a transmissão da quota dentro de determinados parâmetros, devendo a sociedade adquirir ou fazer adquirir a quota ou amortizá-la, nos termos do disposto no número 2 do artigo 225.º do CSC. Tal poderá acontecer, por exemplo, no caso de a sociedade considerar que algum dos sócios não apresenta um sucessor à altura para conduzir a empresa familiar de acordo com a visão, valores e objectivos traçados pela família. No segundo caso, o contrato de sociedade pode permitir que sejam os próprios sucessores do sócio falecido a decidir sobre a transmissão da quota, permitindo-se que estes exijam a sua amortização ou declarem não aceitar a sua transmissão (cfr. art. 226.º do CSC). Neste caso, o contrato de sociedade poderá clausular sobre o direito de preferência dos restantes sócios de aquisição da quota ou sobre a sua amortização.

Quanto à transmissão nas sociedades anónimas, a regra é de que a livre transmissão das participações/ acções (cfr. Art. 328.º do CSC). Como resultado, as participações são muito mais líquidas que qualquer outro título, permitindo uma maior circulabilidade de capital e geração de proveitos. Todavia, esta transmissibilidade também poderá ter o efeito negativo, tendo em conta a realidade das empresas familiares, de permitir a dispersão das participações da sociedade das mãos da família fundadora, podendo colocar em causa o controlo da empresa pela família fundadora. Ainda, poderá conduzir à dispersão da propriedade das participações da sociedade por diversos accionistas, podendo, com isso, agravar a situação de conflitos de interesses entre os accionistas minoritários e os accionistas majoritários (*i.e.* a família nas empresas familiares).

¹²⁸ Na opinião de PAULO OLAVO CUNHA, em *Direito das Sociedades Comerciais...*, cit., o direito de preferência “*deve encontrar-se clausulado no contrato de sociedade e não em simples acordo parassocial, porque neste caso não é oponível à sociedade, gerando mera responsabilidade obrigacional entre as partes do acordo*”.

Apesar da livre transmissibilidade, é possível convencionar-se certas limitações, tanto através do contrato de sociedade que terão eficácia perante todos, ou apenas através de acordos parassociais. Nos termos do disposto nos artigos 328.º e 329.º do CSC, é possível clausular no contrato de sociedade a limitação à transmissibilidade das acções nominativas, pela sujeição da sua transmissão ao consentimento da sociedade e atribuição de direito de preferência aos accionistas. Atendendo aos fundamentos caracterizadores das empresas familiares, esta é uma forma de limitar a entrada de pessoas externas à família, de modo a manter o controlo de capital nas mãos desta.

Concluindo, de acordo com a finalidade da empresa familiar, a opção pela sociedade por quotas, parece ser, em princípio, a que melhor se adequará. No entanto, para esta escolha, a decisão irá balançar entre o controlo da empresa e a liquidez das suas participações. Assim, a escolha da sociedade por quotas, permite que os titulares das participações possam ter maior controlo sob as mesmas, visto a sua transmissão ser, à partida, mais limitada, quando comparada com as sociedades anónimas. Todavia, as participações das sociedades por quotas, apresentam menor liquidez que as participações das sociedades anónimas, sendo, por isso, mais complicado que estas se tornem apelativas a investimentos externos de carácter financeiro.

ANEXO III - EXEMPLO DE PROTOCOLO FAMILIAR ESPANHOL

PROTOCOLO FAMILIAR¹²⁹

ÍNDICE:¹³⁰

Preámbulo

Título I. Miembros del Grupo Familiar

Título II. Breve historia de la empresa “X”

Título III. Definiciones

Título IV . Normas de actuación

CAPÍTULO I. ÁMBITO, NATURALEZA Y PRINCIPIOS

Artículo 1º. Ámbito de aplicación

Artículo 2º. Naturaleza constituyente y obligacional

Artículo 3º. Valores

CAPÍTULO II. GOBIERNO Y DIRECCIÓN

Artículo 4º. El consejo de Familia

Artículo 5º. Junta General de socios

Artículo 6º. Consejo de Administración

Artículo 7º. Dirección General

Artículo 8º. Comité de Nombramientos.

CAPITULO III. .Trabajo Y FORMACIÓN

Artículo 9º. Condiciones de acceso y trabajo

Artículo 10º. Formación y Orientación Profesional

CAPITULO IV. DERECHOS ECONÓMICOS

Articulo 11º. Principios generales

Articulo 12º. Política de dividendos

¹²⁹Disponibilizado por uma empresa familiar espanhola, pode encontrar-se em Associação Madrileña de la Empresa Familiar: <http://www.efamiliar.org/articulo/16/>

¹³⁰Por razões de confidencialidade, apenas se anexam os artigos disponibilizados.

Artículo 13°. Valoración de participaciones.

Artículo 14°. Enajenación de participaciones sociales

Artículo 15°. Derecho de salida individual y mercado intrafamiliar

Artículo 16°. Entrada de terceros ajenos a la Familia en el Capital de la Empresa Familiar

Artículo 17°. Cotización en mercados organizados

CAPITULO V. CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL

Artículo 18°. Nombres y marcas comerciales

Artículo 19°. Concesión de garantías y préstamos

Artículo 20°. Negocios arriesgados y operaciones especulativas

Artículo 21°. Directivos y empleados

Artículo 22°. Fundación privada

Artículo 23°. Productos y consumidores

Artículo 24°. Investigación y desarrollo

Artículo 25°. Atención al medio ambiente.

CAPITULO VI. CLAUSULAS DE ORDEN

Artículo 26°. Estructura jurídica

Artículo 27°. Interpretación

Artículo 28°. Modificaciones y Adiciones

Artículo 29°. Adhesiones al Protocolo

Artículo 30°. Derogación

Artículo 31°. "Vís atractiva"

Artículo 32°. Ley aplicable

Artículo 33°. Arbitraje.

PREÁMBULO

Los miembros de la FAMILIA “A” que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa “X” que fundó _____, casado con _____, en 19XX, y que hoy en día sigue dirigiendo la Compañía.

Los firmantes de este documento, conscientes de la importancia que tiene para la familia y para la sociedad en general, asegurar la continuidad del grupo empresarial familiar han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa. Poniendo en común ideas que permitan conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la Empresa, deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en el presente documento.

La finalidad primordial del Protocolo Familiar es lograr que la Familia y la Empresa formen un solo bloque cohesionado, unido por lazos de afectividad, conciencia social y profesionalidad y que las normas que se establezcan resuelvan al mismo tiempo las inquietudes o necesidades legítimas de los miembros de la Familia.

Atendiendo sobre todo a los aspectos relevantes de su educación como accionista, para prevenir, que aspectos puramente familiares o personales puedan afectar a los criterios profesionales que deben regir la gestión y dirección en sus actividades económicas.

La familia, libremente determina obligarse a cumplir tales normas y pautas de actuación firmando el protocolo, confiando en que, con el tiempo y por su sensatez, tales normas se conviertan y se incorporen a la tradición familiar.

Las normas se modificarán o actualizarán atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresada de la Familia y siguiendo el mecanismo previsto en este documento. Incorporando otras normas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas, que vayan apareciendo como consecuencia del desarrollo natural de la Familia o de la Empresa y de la necesidad de adaptar cualquiera de ambas a las exigencias y circunstancias del momento.

El objetivo de los firmantes es dar a este primer Protocolo Familiar un contenido constituyente y contractual que recoja el compromiso común de todos ellos sobre aspectos fundamentales. De acuerdo a este carácter, los aspectos más específicos de cada circunstancia

que pueda acontecer en la practica diaria y que no estén regulados en el Protocolo Familiar, deberán resolverse a la luz de las pautas y principios que en él se hayan establecido.

Los firmantes de este primer Protocolo Familiar son conscientes de que, a partir de él, sus relaciones mutuas inician una etapa mas reflexiva y formalizada, compatible con el clima de confianza y de respeto que hasta el presente han caracterizado sus vínculos .

ARTICULO 1º. ÁMBITO DE APLICACIÓN

A. Ámbito subjetivo

1.1 Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros del Grupo Familiar que suscriben este documento, así como el resto de miembros que por ser menores de edad, no la hayan suscrito.

1.2 Quedarán también obligados a su cumplimiento todos los miembros de la Familia que mediante la adquisición de participaciones de la Empresa se conviertan en miembros del Grupo Familiar.

1.3 Los miembros del Grupo Familiar adoptaran las medidas legales oportunas para asegurar que la adquisición de participaciones de la Empresa por miembros de la Familia mediante negocios jurídicos inter-vivos o mortis- causa exija de los adquirentes el compromiso ineludible de someterse a las normas del Protocolo Familiar.

1.4 Los miembros del Grupo Familiar darán a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.

1.5 Los miembros del Grupo Familiar adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la Empresa se conserve en manos de la Familia.

1.6 En particular, los miembros del Grupo Familiar adoptarán los acuerdos sociales necesarios para incorporar a los estatutos de la sociedad o sociedades cabeceras una prestación accesoria que obligue a todos los socios a firmar el Protocolo Familiar y su incumplimiento inhabilite al socio para ejercer su condición social.

B. Ámbito objetivo

1.7 Quedan sujetas al presente Protocolo las participaciones sociales de la sociedad o sociedades cabeceras o cualquier derecho sobre las mismas o sobre el capital o beneficios de la citada sociedad.

1.8 Quedan también sujetos los derechos sobre las participaciones que, directa o indirectamente, ostente la sociedad o sociedades cabeceras sobre otras entidades.

1.9 Quedarán también sujetos los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen al Grupo Empresarial al ser adquiridas o constituidas por alguna de las entidades del Grupo.

1.10 Quedarán también sujetos al Protocolo los bienes y derechos que, provenientes del patrimonio de la Empresa, la Junta de Socios no decida desafectar.

1.11 Excepcionalmente, quedaran desafectados de las normas del Protocolo Familiar los dividendos, devoluciones de capital u otras rentas que la Empresa distribuya a los miembros del Grupo Familiar, salvo cuando la Junta de Socios expresamente decida afectarlos.

ARTICULO 3º. VALORES

A. Cultura y Tradiciones

3.1 La cultura y tradiciones de la Familia con relación a la Empresa, iniciadas por primera generación y continuadas por las siguientes, han constituido el pilar fundamental de su desarrollo. El Grupo Familiar desea que esta cultura siga viva entre las futuras generaciones pero no como un legado rico e inamovible sino evolucionando constantemente para adaptarse a las exigencias, valores y sensibilidades de cada momento y lugar.

3.2 La cultura familiar se forma mediante el diálogo y el debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, constituyendo la tabla de valores comunes y dejando opinar a todos los integrantes de la Familia. En los foros familiares y societarios la opinión de los miembros de mayor edad se tendrá siempre en cuenta con la importancia, consideración y respeto que se merecen.

3.3 Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y tradiciones de la Empresa de la Familia y les mantendrán debidamente informados de los proyectos y resultados de aquella en

función de su grado de madurez, de su edad v circunstancias. Los padres pondrán los medios necesarios para conseguir que sus hijos valoren y aprendan a querer y a respetar a la Empresa.

3.4 Es aconsejable progresar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de los hijos por la Empresa para lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan integrados e informados de su desarrollo, de sus proyectos y de sus resultados.

3.5 En aras a conseguir que los hijos tomen contacto con la Empresa Familiar y conozcan sus actividades, los padres, concretamente el cónyuge perteneciente al Grupo Familiar, podrán enviarlos a que realicen prácticas en sus plantas industriales, almacenes u oficinas durante el periodo estival y en general, de vacaciones.

3.6 Los miembros del Grupo familiar, con la participación de la Familia, editarán un texto consensuada en el que se recoja la historia narrada de la Empresa y de la Familia incluyendo la mención de los valores mas significativos de su cultura interna. El texto se difundirá entre todos los miembros de la Familia.

B. Unidad y consenso

3.7 Las decisiones se adoptaran buscando el mayor grado de consenso posible. Aun así, se comprende que la singularidad natural de las personas haga muy difícil coincidir sistemáticamente en la toma de decisiones, por lo que será necesario convivir e impulsar el desarrollo de la Empresa admitiendo que existen puntos de vista no coincidentes o incluso encontrados.

3.8 No obstante lo anterior, el debate interno y las diferencias que surjan entre miembros de la Familia no deben trascender a terceros. Los firmantes del Protocolo cuidarán de mantener la unidad de criterio cuando se manifiesten en publica o en privado y las decisiones que se adopten por las mayorías establecidas se apoyaran incluso par quienes no las hubieran secundado.

3.9 Si las diferencias existentes en el seno del Grupo Familiar afectaran de manera relevante a la convivencia familiar y entorpecieran o hicieran muy compleja o incomoda la toma de decisiones en la Empresa y esta situación se consolidara después de haber tratado de superarla mediante procesos de mediación objetivos, el Grupo Familiar dedicara sus mejores esfuerzos para adquirir o hacer adquirir la participación del miembro o miembros familiares en minoría.

C. Profesionalidad y solidaridad

3.10 La Empresa se regirá aplicando criterios estrictamente profesionales. La Familia hará abstracción de sus intereses personales cuando tome decisiones empresariales y procurará que la administración y gestión de la Empresa se organice atendiendo al interés social y no el familiar, persiguiendo la creación de riqueza a largo plazo para el accionista.

3.11 La Empresa tomara en cuenta los derechos de sus accionistas y procurará retribuirlos como en el mercado lo hagan otras empresas similares.

3.12 El Grupo Familiar, en la medida de sus posibilidades, ayudará a los miembros de la Familia que lo soliciten a conseguir sus aspiraciones profesionales. Los miembros de la Familia cuya conducta, comportamiento o esfuerzo personal no sean consistentes con las peticiones que formulan, no tendrán derecho a obtener ésta ayuda.

D. Liderazgo y transparencia

3.13 La administración y dirección de la Empresa se confiarán a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo. En la medida de lo posible, la dirección ejecutiva de la Empresa se confiará a una sola persona.

3.14 La confianza y la delegación deberán coexistir con un esquema de información sistemático que asegure la transparencia de la gestión y permita el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la Empresa.

ARTICULO 4º. EL CONSEJO DE FAMILIA

4.1 Misión. Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar.

4.2 Miembros. El Consejo de Familia estará integrado por la siguientes miembros: los Fundadores, los cabezas de Rama Familiar y tres personas ajenas al Grupo Familiar y de reconocido prestigio empresarial, profesional, cultural, etc. y que acrediten una trayectoria de honestidad y profesionalidad, los cuales deberán ser propuestos por algún miembro de este Consejo y aceptados unánimemente por el resto de los miembros del Consejo de Familia.

Los Fundadores formaran parte del Consejo hasta que por voluntad propia decidan desvincularse o si existiera algún motivo legal o de otra índole que les impidiera ejercer con normalidad su función.

Los Cabeza de Rama Familiar podrán ir acompañados, cada uno, por una persona de la Familia que elijan entre los requisitos que en el siguiente apartado se indican. Los Cabeza de Rama Familiar formarán parte del Consejo, en tanto ostenten tal condición (a diferencia de los acompañantes que ejercerán mientras lo disponga el Cabeza de Rama Familiar que los hubiera designado).

Es recomendable que se establezcan rotaciones en los miembros del Consejo, al objeto de ampliar el círculo de familiares involucrados.

4.3 Requisitos para ser miembro. Podrán acceder al Consejo de Familia, además de los Fundadores, los Cabezas de Rama Familiar y las tres personas ajenas al Grupo Familiar, los miembros de la Familia en quienes concurran y se mantengan las siguientes condiciones.

- a) Tener cumplidos los dieciocho años de edad.
- b) Estar en posesión de una diplomatura o licenciatura nacional o extranjera, salvo cuando no hubiera ninguno que reuniera esta condición de entre los miembros de la Familia.
- c) Si en alguna Rama Familiar no existiera Cabeza de Rama Familiar o no hubiera ningún miembro mayor de edad, podrá elegirse como representante a la persona que ejerza la patria potestad de alguno de sus miembros, mientras persistiera esta circunstancia y fuera aceptado por el resto del Consejo de Familia.
- d) No formar parte, al mismo tiempo, del Consejo de Administración.

4.4 Funciones específicas. Las funciones del Consejo de Familia son las necesarias para llevar a cabo su misión. A título orientativo se pueden enumerar las siguientes:

- a) Impulsar la aplicación del Protocolo y desarrollar sus previsiones.
- b) Recibir la información que, sobre la marcha y resultados de la Empresa, le debe presentar el Consejo de Administración.
- c) Transmitir al Consejo de Administración las sugerencias que formulase la Familia y que tuviesen como finalidad mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y

convivencia entre los integrantes de la Familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este Protocolo.

- d) Administrar y gestionar las obligaciones de tutela en la formación y orientación profesional de los jóvenes familiares establecidas en el Protocolo y en el Fondo para la Financiación de Programas Educativos
- e) Supervisar y proponer al Consejo de Administración la realización de practicas laborales dentro del Grupo par parte de la Familia o sus descendientes.

4.5 El Presidente. El Consejo de Familia elegirá en su seno, por unanimidad, a un Presidente quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría de 2/3, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de Presidente quien sea primer ejecutivo o Presidente de la Empresa. En el supuesto de que no hubiera unanimidad para designar a la persona que deba asumir la Presidencia, ejercerá de Presidente, durante un periodo de dos años, el miembro del Consejo de Familia de mayor edad de entre los que no hubieran ejercido como Presidente. Transcurrido dicho periodo, el Presidente cesará y quedara nombrado como tal quien le siga en edad de entre aquellos que no hubieran ejercido. Y así sucesivamente, hasta que el Consejo por unanimidad tome otra decisión.

4.6 El Secretario. El Consejo de Familia elegirá por mayoría de 2/3, un Secretario de entre sus miembros quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de Secretario quien sea primer ejecutivo o Presidente de la Empresa o Presidente del Consejo de Familia. A falta de acuerdo se seguirá el procedimiento de nombramiento rotatorio establecido en el párrafo 4.5.

4.7 Funcionamiento. El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario cuatro veces al año. También se reunirá cuando la convoque el Presidente o lo soliciten dos, al menos, de sus miembros. La convocatoria será cursada por su Presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince 15 días y con indicación de los puntos del orden del día. Igualmente, serán validas las reuniones realizadas sin previa convocatoria si asisten a ella, presentes o representados, todos los miembros del Consejo de Familia. Las reuniones podrán realizarse en cualquier lugar. El Presidente deberá sufragar con cargo a la Empresa los gastos de desplazamiento y estancia incurridos por los miembros del Consejo como consecuencia de su asistencia a reuniones.

4.8 Quorum y representación. Las reuniones quedarán validamente constituidas sea cual sea el número de miembros que asistan a ellas en primera y única convocatoria. Sólo será válida la representación efectuada a favor de personas que tengan la condición de miembros del Consejo de Familia.

4.9 Debates. El debate de las reuniones estará dirigido por el Presidente quien decidirá el orden de intervenciones y fijará las reglas que considere oportuno seguir en cada caso en función de las circunstancias que se den. El Presidente favorecerá la participación de todos los miembros y velará por mantener un clima de sinceridad y diálogo

4.10 Votaciones y adopción de acuerdos. Cada miembro del Consejo de Familia tendrá un voto. El Presidente ostentará un voto de calidad en caso de empate. Las votaciones serán orales y públicas; no obstante, cuando la decisión afecte a personas concretas, el Presidente o dos miembros del Consejo, podrán establecer que sea de aplicación el voto secreto. Los asuntos en que sea necesario realizar votación, requerirán una mayoría de 2/3 para su aprobación.

4.11 Representación y ejecución de acuerdos. El Presidente tendrá todas las facultades de representación, administración y disposición que sean necesarias para ejecutar las decisiones adoptadas. El Presidente podrá delegar sus facultades a cualquier otro miembro del Consejo de Familia siempre que la sustitución se formalice por escrito y se indique en ella el plazo de duración.

ARTÍCULO 8º. COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS

8.1 Misión. La principal misión del Comité de Nombramientos es examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades directivas de las personas que les presenten y emitir una opinión sobre su actitud e idoneidad para desempeñar unas determinadas funciones directivas. También emitirá opinión sobre temas de formación, incorporación de familiares al trabajo y otras cuestiones similares que le soliciten.

8.2 Integrantes. El Comité estará integrado por tres personas ajenas a la Familia, designadas por el Consejo de Familia y en su defecto serán tres de las cinco personas externas que formen parte del Consejo de Administración. Las personas que se propongan deberán tener una trayectoria profesional y unas características personales que agraden y sean aceptables para la mayoría de los miembros de la Familia.

8.3 Carácter discontinuo de su labor. El Comité se formará cuando se solicite su opinión. El nombramiento de los integrantes del comité se entenderá efectuado para cada ocasión salvo que el Consejo de Familia dispusiera de otra cosa. Sus decisiones son inapelables.

ARTÍCULO 9º. CONDICIONES DE ACCESO Y TRABAJO.

9.1 Acceso. Como principio general se establece que los miembros de la Familia pueden ocupar puestos de trabajo en la Empresa, siempre que sean acordes con sus conocimientos y experiencia.

9.2 Prudencia. No obstante lo anterior, debe tenerse en cuenta que un exceso de miembros de la Familia trabajando en la Empresa está en la base de muchas decadencias empresariales de sociedades familiares. El exceso de empleados familiares dificulta la incorporación de buenos profesionales, ya que la empresa pierde atractivo y no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente.

9.3 Cónyuges. Se considera que no es recomendable que los cónyuges de miembros de la Familia se vinculen de forma laboral u otra relación permanente con la Empresa.

9.4 Condiciones de acceso. Para que un miembro de la Familia pueda tener acceso a un puesto de trabajo en la Empresa será necesario que se cumplan las reglas siguientes:

- a) Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan.
- b) Antes de solicitar un puesto de trabajo en la Empresa será necesario haber completado un período de dos años trabajando en otra empresa no vinculada a la Empresa.
- c) Conocimiento fluido de, al menos, una lengua extranjera preferentemente la inglesa.
- d) Los miembros de la Familia podrán solicitar un trabajo en la Empresa aunque no es conveniente crear puestos de trabajo artificiales o redundantes que no sean necesarios por el desarrollo de la Empresa.
- e) Su incorporación deberá ser propuesta por el Consejero Delegado y aprobada por el Consejo de Administración con la opinión favorable del Consejo de Familia.

f) Para evitar tensiones entre las Ramas Familiares y salvo cuando existan circunstancias de todos comprensibles que claramente lo impidan o desaconsejen, la política de incorporación de familiares a la Empresa tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las Ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.

9.6 Prácticas. Los miembros de la Familia menores de 26 años podrán hacer prácticas laborables en establecimientos de la Empresa conforme a las pautas y normas que establezca el Consejo de Administración y siempre que el comportamiento y cualidades de los miembros que lo soliciten no perjudiquen en nada la marcha de las actividades sociales o perturben la buena armonía de la organización.

9.7 Deberes éticos. Los miembros de la Familia que se incorporen laboralmente a la Empresa, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la Empresa, haciendo total abstracción de sus intereses personales, circunstancias o relaciones en el seno de la Familia.

9.8 Retribución. Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa percibirán una retribución acorde con la establecida por el mercado para puestos similares en empresas comparables y que se fijará, en cada caso, en función de su valía, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

ARTÍCULO 11º. PRINCIPIOS GENERALES.

11.1 La política económica del Grupo Familiar con relación a la Empresa se rige por los siguientes principios generales:

a) La Empresa debe retribuir anualmente al capital proporcionalmente a los resultados que obtenga, variando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas.

b) La subsistencia económica del Grupo familiar no debe depender de los recursos económicos de la Empresa, ya sea como retribuciones derivadas del puesto de trabajo o servicios profesionales, ya sea como retribuciones derivadas del capital, por lo que sus miembros tendrán otras fuentes de ingresos no vinculadas a la misma.

c) El Grupo Familiar expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la Empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social.

d) Ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad.

e) Los miembros del Grupo Familiar se comportarán entre si con lealtad, y en los actos de disposición actuarán con arreglo a lo establecido en el Protocolo Familiar y en los documentas que lo desarrollan o complementan.

f) El Consejo de Administración y la Dirección General de la Empresa asegurarán que la información económica que reciban los miembros del Grupo Familiar se reciba puntualmente y sea completa y veraz.

g) Cada año, el Consejo de Administración de la Empresa Familiar efectuará una valoración de sus acciones, conforme a métodos de valoración comúnmente aceptados en su sector profesional, tomando como base los estados contables auditados y tomando en consideración las plusvalías intrínsecas de los activos afectos al negocio. Dicha valoración será sometida a la verificación de los auditores de la Empresa Familiar. El resultado de la valoración efectuada se pondrá a disposición de todos los miembros del Grupo Familiar.

ARTÍCULO 14º. ENAJENACIÓN DE PARTICIPACIONES SOCIALES

14.1 Derecho de preferente de adquisición. Los miembros del Grupo Familiar tendrán un derecho de preferente de adquisición si alguno de ellos desea enajenar su participación en la empresa. El ejercicio de este derecho corresponderá en primer lugar a los componentes de la Rama Familiar cuyo integrante deseara vender la participación o parte de la misma, luego será la propia Empresa la que gozará del derecho de preferente de adquisición y, finalmente, corresponderá a los restantes miembros del Grupo Familiar. El derecho se ejercerá proporcionalmente al capital del que cada uno sea titular.

14.2 Excepciones. No será de aplicación el régimen de transmisiones sujetas al derecho de preferente adquisición cuando la transmisión sea inter – vivos o mortis – causa o se efectúe a favor de un ascendiente, descendiente, o cónyuge o se ceda el usufructo sin transmisión de los derechos de voto a favor del cónyuge no separado, o la cesión tenga lugar a favor de una entidad en la que el transmitente, individualmente o en unión de los parientes citados, posea una participación del 75% de su capital, computada en términos económicos y de voto-

14.3 Derecho de salida conjunta. Cuando ni la Empresa ni los miembros del Grupo Familiar quieran adquirir la participación ofrecida a la venta, los miembros del Grupo Familiar que lo desearan tendrán el derecho de vender conjuntamente con el socio que hubiera ofrecido las participaciones, obligando a que el paquete que se venda u ofrezca a terceros se forme de participaciones aportadas proporcionalmente por todos los socios que lo deseen.

14.4 Subsistencia del Protocolo Familiar. Tras la venta, las participaciones que resten en poder del Grupo Familiar seguirán el régimen del Protocolo sin solución de continuidad. Si fuera necesario, se acordarán las modificaciones precisas para adaptar sus normas a la nueva realidad.

ARTICULO 19°. CONCESIÓN DE GARANTÍAS Y PRÉSTAMOS

19.1 Avales y garantías. Los miembros del Grupo Familiar desaconsejan vivamente otorgamiento de garantías y la asunción de responsabilidades que correspondan a terceros siempre que no vengan obligadas por las Leyes. Con mayor razón, resulta absolutamente desaconsejada la prestación de avales a favor de terceras personas.

19.2 Préstamos. Tampoco se considera recomendable acudir al crédito financiero o solicitar préstamos por importes considerables en relación al patrimonio neto de la Empresa o en condiciones tales que pudieran poner en excesivo riesgo los resultados o la viabilidad de la misma.

ARTICULO 21°. DIRECTIVOS Y EMPLEADOS

21.1 Respeto. Todos los miembros del Grupo Familiar consideran que el respeto a todas y cada una de las personas que prestan sus servicios en la Empresa, cualquiera que sea el puesto desde el que lo hagan, es una de las mejores garantías de la convivencia humana, de la paz social y del progreso empresarial. Constituye un firme compromiso del Grupo Familiar el establecimiento en la Empresa de una política de salarios dignos, de valoración del puesto de trabajo, de seguridad e higiene en su realización, así como de inocuidad de los productos que se utilizan. Todos los colaboradores de la Empresa han de llegar a sentir como algo propio el orgullo de trabajar en ella.

21.2 Formación. La formación continuada de los directivos y trabajadores es un objetivo irrenunciable de la Empresa coma guía de promoción personal y social que ha de redundar en

la continuada mejora de la calidad de los productos fabricados y comercializados. Por ella, el Grupo Familiar potenciará las posibilidades de ayudas directas o indirectas tanto educativas como de formación o asistenciales entre los directivos y trabajadores, conjugando este objetivo con el de mantenimiento y mejora de la producción, comercialización y distribución.

21.3 Ambiente laboral. Es fundamental mantener un ambiente laboral franco y distendido, sin tensiones ni conflictos innecesarios entre los miembros de la plantilla ni entre estos y la Empresa. Por ello, todos y cada uno de los puestos trabajo han de estar bien definidos y han de ser ocupados por las personas más idóneas en cada momento. La dirección favorecerá la promoción interna de acuerdo con las necesidades de la Empresa, sin discriminaciones de ningún tipo y buscará la mayor integración posible de todos los colaboradores.

ARTICULO 29º. ADHESIONES AL PROTOCOLO

29.1 Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes, cuando estos alcancen la mayoría de edad este Protocolo, convencidos de que la suscripción del mismo por el mayor número de miembros del Grupo Familiar contribuirá a cohesionar la familia con la Empresa Familiar.

BIBLIOGRAFIA

- ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, *Curso de Direito Comercial*, vol.II, 2.^a ed, Coimbra, Almedina, 2007
- ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, *Governança das Sociedades Comerciais*, 2.^a ed, Coimbra, Almedina, 2010
- ANDERSON, Ronald C., [et. al], *Founding family ownership and the agency cost of debt*, Journal of Financial Economics, n.º 68 (2003), p. 263–285, versão online disponível em http://www1.american.edu/academic.depts/ksb/finance_realestate/mrobe/Seminar/family_debt.pdf
- ASTRACHAN, Joseph H., Sabine B. Klein, Kosmas X. Smyrniotis, *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, in Family Business Review, vol. XV, Março 2002, 45-58, versão online disponível em <http://fbr.sagepub.com/content/15/1/45>
- CARLOCK, Randel S., *When Family Businesses are Best*, INSEAD Working Paper Collection 2010/42/EFE, INSEAD, 2010, versão online disponível em <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=44409>
- CÂMARA, Paulo [et al.], *Conflito de Interesses no Direito Societário e Financeiro: um balanço a partir da crise financeira*, Coimbra, Almedina, 2010
- CÂMARA, Paulo [et. al], *O Governo das Organizações: a vocação universal da corporate governance*, Coimbra, Almedina, 2011
- CASPER, Christian, Ana Karina Dias e Heinz-Peter Elstrodt, *The five attributes of enduring family business*, Mckinsey Quarterly, January 2010, disponível em http://www.mckinseyquarterly.com/The_five_attributes_of_enduring_family_businesses_24_98
- CHAMI, Ralph, *What is different about family business?*, IMF Working Paper, 2001, disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=879571
- CLAROS, Iñigo Fernández de Córdoba, *La asamblea y el consejo de familia: disfunciones del ensanchamiento corporativo de las sociedades de capital: a propósito de la Resolución de la Dirección General de los Registros y del Notariado de 4 de mayo de 2005*, Revista de derecho de sociedades, n.º 26, Elcano, 2006, p. 475-494

- COIMBRA, António, *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal*, KMU Forschung Austria, European Commission, 2008, disponível em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_portugal_en.pdf.
- CORDEIRO, António Menezes (org.), *Código das Sociedades Comerciais Anotado*, 2ª ed., Coimbra, Almedina, 2011
- CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais*, 3ª ed., Coimbra, Almedina, 2010
- DAVIS, Jonh, *The Three Components of Family Governance, Organizing the Family-Run Business, Governing the Family-Run Business*, HBS, Working Knowledge, Boston, 2001
- DUARTE, Diogo Pereira, *Comentário ao Artigo 252.º, Código das Sociedades Comerciais Anotado*, organizado por António Menezes Cordeiro, 2ª ed., Coimbra, Almedina, 2010, p.734-737
- ELSTRODT, Heinz-Peter, *Keeping the family in business*, in McKinsey Quarterly, n.º 4, 2003, 95-103, disponível em http://www.mckinseyquarterly.com/Keeping_the_family_in_business_1355
- EUROPEAN COMMISSION-ENTERPRISE AND INDUSTRY DIRECTORATE-GENERAL, *Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies - Final Report of the Expert Group*, Novembro, 2009, disponível em <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/>
- FERNANDES, Luís A. Carvalho, *Lições de Direito das Sucessões*, 3ª ed, Lisboa, Quid Iuris, 2008.
- GALLO, Miguel A., e Vitor Sevilhano Ribeiro, *A Gestão nas Empresas Familiares*, Coimbra, Almedina, 1996
- GERSICK, Kelin E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, 1997

- GOMES, Rita, *Reorganização Empresarial – a empresa familiar (um modelo)*, Faculdade de Direito da Universidade do Porto/ Centro de Investigação Jurídico Económica, Porto, 2005, disponível em

<http://cije.basepoint.pt/publications/reorganiza%C3%A7%C3%A3o-empresarial-%E2%80%93-empresa-familiar-um-modelo>

- HENRIQUE, Carla Marisa Eusébio da Cruz, *A governação nas empresas familiares*. Lisboa: ISCTE, 2008. Tese de mestrado, disponível em <http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/1108/1/Tese%20Carla%20Henrique.pdf>

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

- JENSEN, C. Michael, William H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, v.3, n.º.4, Outubro, 1976, versão online disponível em <http://papers.ssrn.com/abstract=94043>

- LEITÃO, Adelaide Menezes e José Alves de Brito, *Comentário ao Artigo 8.º, Código das Sociedades Comerciais Anotado*, organizado por António Menezes Cordeiro, 2ª ed., Almedina, Coimbra, 2011, p.101-103

- LEITÃO, Adelaide Menezes e José Alves de Brito, *Comentário ao Artigo 9.º, Código das Sociedades Comerciais Anotado*, organizado por António Menezes Cordeiro, 2ª ed., Almedina, Coimbra, 2011, p.104-107

- *Lex Mentor Sociedades Mercantiles 2007-2008*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2008

- LUTZ, W. Kent, *Family business compensation: How to Pay or Not to Pay... that is the question*, Family Business Report, University of Cincinnati, 2004.

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

- *Memento Pratico Sociedades Mercantiles 2008*, Madrid, Ediciones Francis Lefebure, 2008

- MUSSATI, Giuliano, *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Italy*, in KMU Forschung Austria, European Commission, 2008, disponível em

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_italy_en.pdf

- NAUDTS, Wim, e Johan Lambrecht *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Belgium*, in KMU Forschung Austria, European Commission, 2008, disponível em

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_belgium_en.pdf

- NEUBAUER, Herbert, *The Dynamics in Family Businesses in Western European Countries*, in Family Business Review, vol. XVI, Dezembro 2003, p. 269-281, versão online disponível em <http://fbr.sagepub.com/content/16/4/269>

- NEVES, João Carvalho das, *A Sucessão da Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo de Capital*, Conferência de Finanças da Universidade dos Açores, Açores, 2001, versão online disponível em

http://pascal.iseg.utl.pt/~jcneves/paper_sucessoes_acores.pdf

- PAULO, Diana Narciso Alves, *Empresas Familiares em Portugal: Sucessão Competente*, Dissertação de Mestrado ISEG, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, 2009, versão online disponível em <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1619/1/tese%20final.pdf>

- PEREIRA, Ivo e José Paulo Esperança, *Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. 2009, vol.8, no.1 p.32-42. Disponível em

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000100005&lng=pt&nrm=iso. ISSN 1645-4464.

- PHAN, Phillip H. Jonh E. Butler e Soo-Hoon Lee, *Corporate Governance and Management Succession in Family Business*, Berlim, 2005, disponível em <http://129.3.20.41/eps/io/papers/0506/0506002.pdf>

- POZO, Luis Fernández del, *El enforcement societario y registral de los pactos parasociales: la oponibilidad de lo pactado en protocolo familiar publicado*, Revista de derecho de sociedades, n.º 29, Cizur Menor, 2007, p. 139-183.

- SCHULZE, William S., [et al.], *Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence*, Organization Science, vol. 12, no.2, 2001, disponível em <http://www.uib.es/depart/deeweb/pdi/rcrespi/FBR/Agency%20Relationships%20in%20Family%20FirmsSchulze2001.pdf>
- SOLOMAN, Jill, *Corporate Governance and Accountability*, 3ª ed, John Wiley & Sons, Ltd., 2010.
- STEIER, Lloyd P., James J. Chrisman, Jess H. Chua, *Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: an Introduction*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 28, Junho 2004, 295-303, disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2004.00046.x/full>
- USSMAN, Ana, *Empresas Familiares*, 1.ª ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004
- VAGNONI, Emidia e Enrico Bracci, *A knowledge framework for understanding small family firms' sucession process*, in IUP Journal of Knowledge Management, 2008, Forthcoming, disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1184620>
- VARELA, Antunes, *Das Obrigações em Geral*, vol. I, 10.ª ed., Almedina, Coimbra, 2006