

1 2 9 0



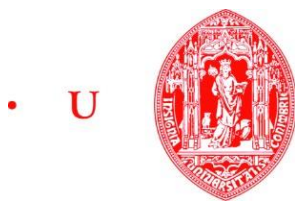
UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Beatriz Barbosa Cruz Soares Araújo

AS SOCIEDADES FAMILIARES
ALGUMAS PROBLEMÁTICAS SOBRE O SEU O GOVERNO
E SUCESSÃO

Dissertação no âmbito do Mestrado em Ciências Jurídico Empresariais com
Menção em Direito Empresarial, orientada pelo Professor Doutor Alexandre
Miguel Cardoso Soveral Martins e apresentada à Faculdade de Direito da
Universidade de Coimbra

Julho de 2022



• U

C •

FDUC FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Beatriz Barbosa Cruz Soares Araújo

AS SOCIEDADES FAMILIARES

ALGUMAS PROBLEMÁTICAS SOBRE O SEU GOVERNO E SUCESSÃO

FAMILY COMPANIES

GOVERNANCE AND SUCCESSION PROBLEMS

Dissertação apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra
no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Ciências Jurídico Empresariais com
Menção em Direito Empresarial (conducente ao Grau de Mestre)

Orientador: Senhor Professor Doutor Alexandre Miguel Cardoso Soveral Martins

Coimbra, 2022

*Aos meus pais e avós,
obrigada.*

*“E os passos que deres,
Nesse caminho duro
Do futuro
Dá-os em liberdade.
Enquanto não alcances
Não descanses.
De nenhum fruto queiras só
metade.”*

Miguel Torga

Agradecimentos

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, em todos os momentos desta longa jornada e, por sempre me terem dado todas as oportunidades.

Aos meus avós, que sentiram neles tudo aquilo que senti em mim.

Por fim, e não menos importante, agradeço ao meu orientador, Prof. Doutor Alexandre Miguel Cardoso Soveral Martins, pelos ensinamentos, pela paciência, compreensão e disponibilidade que sempre demonstrou.

Resumo

As Sociedades Familiares assumem um importante papel ao nível da estrutura societária e económica, não só em Portugal, mas a nível mundial, representando, assim, a maioria das sociedades comerciais existentes.

Pelo facto de serem maioritariamente (ou inteiramente) constituídas por membros da família, que nela intervêm na qualidade de sócios, enquanto membros dos órgãos societários ou como colaboradores da mesma, propícia e viabiliza a existência de tensões e conflitos internos.

Deste modo, a presente dissertação visa tratar das tensões existentes entre as dimensões família/empresa/propriedade, através da aplicação de medidas e instrumentos de *corporate governance*, tendo em vista o sucesso e a continuidade do negócio.

Pretende-se ainda demonstrar que um adequado planeamento da sucessão permite uma plena transmissão geracional, de forma a manter entre os membros familiares o controlo da sociedade.

Palavras-Chave: Sociedades Familiares; Família; Conflitos; Protocolos Familiares; Sucessão.

Abstract

Family societies take an important role regarding economy and society structure, not only in Portugal but also worldwide, representing the majority of the existent commercial societies.

As a result of being mainly (or entirely) composed by family members who participate as partners, corporate members or even employees, promotes the possibility of internal tensions and conflicts.

Thus, this thesis aims to deal with these existent tensions between family/company/property by applying corporate governance measures and instruments, owing to business success and perpetuity.

It is also intended to demonstrate that a proper succession planning allows for a full generational transmission in order to maintain the society control among family members.

Keywords: Family Companies; Family; Conflicts; Family Agreements; Succession.

Lista de Siglas e Abreviaturas

AA.VV. – Vários autores

AEF – Associação das Empresas Familiares

al. - Alínea

CC – Código Civil

Cfr. – Confrontar

CMVM– Código de Governo das Sociedades Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários

Coord. – Coordenação

CRP – Constituição da República Portuguesa

CSC – Código das Sociedades Comerciais

DL – Decreto-lei

e.g. – Exempli gratia

ed. – Edição

EF– Empresa Familiar

EFO – *Embedded Family Offices*

EFs– Empresas Familiares

et.al. – E outros

FIA – Fundo de Investimento Alternativo

FO – *Family Office*

FOs – *Family Offices*

GFO – *Global Family Office Report*

i.é – Isto é

Idem, Ibidem. – o mesmo autor, a mesma obra

INE– Instituto Nacional de Estatística

MFO – *Multi Family Offices*

ob. cit. – Obra citada

p. – Página

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

pp. – Páginas

ROC – Revisor Oficial de Contas

SA – Sociedades Anónimas

SCI – Sociedades por Quotas ou Anónimas de Consultoria para Investimento

SFO – *Single Family Offices*

SGPS – Sociedades Gestoras de Participações Sociais

SPQ – Sociedades por Quotas

ss. – Seguintes

STJ – Supremo Tribunal de Justiça

V. – Vide

Vol. – Volume

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo dos três círculos de uma Empresa.....	9
Figura 2 - Órgãos da Sociedade, Estrutura Familiar, Articulação Família/Sociedade.	38
Figura 3 - Possível Estrutura de um Protocolo Familiar.....	52

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
1. Notas Introdutórias.....	1
2. As Sociedades Familiares	6
2.1. A Busca Por Uma Definição de Empresa / Sociedade Familiar	6
2.2. Características das Sociedades Familiares	11
2.3. Sociedades por Quotas Familiares.....	17
2.4. Principais Desafios das Sociedades Familiares	19
2.5. Vantagens e Desvantagens das Sociedades Familiares.....	22
3. O Governo das Sociedades Familiares	26
3.1. A Importância do <i>Corporate Governance</i> nas Sociedades Familiares	26
3.2. A Regulação das Relações entre Família e Empresa	30
3.2.1. Organização e órgãos das Sociedades Familiares	30
3.2.1.1. Assembleia de Família.....	33
3.2.1.2. Conselho de Família	34
3.2.2. Acordos Parassociais	38
3.2.3. Princípio da Proibição de Pactos Sucessórios e o Pacto de Empresa.	40
3.2.4. Protocolo Familiar – Processo.....	43
3.2.5. A Sociedade Holding de Grupo Familiar	53
3.2.6. Os Family Offices Enquanto Estrutura de Governação Familiar.....	55

4. A Sucessão em Especial - A transmissão geracional.....	61
4.1. A Sucessão Entre Vivos - A Partilha Em Vida.....	67
4.2. A Sucessão Mortis Causa	70
5. Considerações Finais	75
Bibliografia.....	77

1. Notas Introdutórias

Durante muito tempo as empresas familiares (EFs) foram vistas como uma forma ultrapassada de empresa.¹ Apesar disso, nas décadas de 60 e 70 do século passado, as EFs floresceram e ganharam particular importância em Portugal, existindo uma reciprocidade de valores entre estas e o regime político e ideológico da altura (o Estado Novo).

Com a democratização da sociedade portuguesa pós abril de 1974, a elite empresarial deixa de ter apoio do Estado. Foram confiscados vários bens e dezenas de grupos empresariais foram nacionalizados.²

Na última década, o estudo das EFs tem vindo a manifestar particular relevância por diversas e compreensivas razões. Do mesmo modo, a família ocupa desde tempos remotos um papel fundamental na organização social e económica dos povos. Inclusive, afirma-se que por detrás da maioria das empresas/sociedades comerciais está sempre uma família.

A nível europeu, as sociedades/empresas familiares constituem mais de 60% do tecido empresarial, representando uma parte substancial das empresas e do dinamismo da economia.³ Ao nível da empregabilidade, as EFs assumem grande destaque, porquanto representam 40% a 50% da totalidade dos postos de trabalho europeus⁴, o que se traduz em mais de 100 milhões de empregos em toda a Europa.⁵ Além disso, a maioria das EFs são Pequenas e Médias Empresas (PME) que asseguram o emprego de cerca de dois terços dos trabalhadores da União Europeia e 85% dos empregos na Europa⁶.

Em Portugal, estima-se que as EFs sejam entre 70% a 80% das empresas nacionais,

¹ALLOUCHE, José, AMANN, Bruno, *L'entreprise familiale: un état de l'art*. Finance, Contrôle, Stratégie, 1999, disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4793720_L'entreprise_Familiale_un_Etat_de_L'art , acessado a: (10/06/2022), p. 34.

²NORA, Nuno Caetano, “Empresas Familiares- Por uma definição consensual”, in *Roadmap para empresas familiares mapeamento, profissionalização e inovação*, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO),2018, p.302.

³Dados do *Parecer da Comissão do Emprego e dos Assuntos Sociais dirigido à Comissão da Indústria, da Investigação e da Energia sobre as empresas familiares na Europa*, Relatora: Marita Ulvskog, Bruxelas, 2015, p. 3.

⁴*Idem, Ibidem.*

⁵RUIZ, Mercedes Sánchez, *Introducción. Una aproximación jurídica a las empresas y las sociedades familiares*, em AAVV., *Regímen Jurídico de la empresa familiar*, coord. Mercedes Sánchez Ruiz, Civitas-Thomson Reuters, Madrid, 2010, pág.15.

⁶Dados do *Parecer da Comissão do Emprego e dos Assuntos Sociais dirigido à Comissão da Indústria, da Investigação e da Energia sobre as empresas familiares na Europa*, Relatora: Marita Ulvskog, Bruxelas, 2015, p.3.

absorvendo 50% da força de trabalho e contribuindo para dois terços do PIB.⁷

Segundo um estudo apresentado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), a economia portuguesa cresceu 2.1% em 2018, representando duas décimas abaixo dos 2,3% previstos. Contudo, a Associação das Empresas Familiares (AEF) vai mais longe, dizendo que o crescimento da economia portuguesa só será significativo com o aumento do Produto Interno Bruto (PIB), colocando uma meta anual de 4%.⁸

Não é só em Portugal que as EFs têm um papel relevante, sendo que em Espanha são consideradas como um dos agentes económicos geradores de riqueza, representando 85% do tecido empresarial, contribuindo em 70% dos trabalhadores espanhóis e 70% do seu PIB.⁹

Em 1975, nos Estados Unidos da América, o número de EFs ultrapassava 980.000 num universo de 1.000.000 de empresas existentes.¹⁰

Todas estas empresas diferenciam-se pela sua heterogeneidade, quer seja pela sua dimensão, pelos mais variados setores de atividade, pela antiguidade, pelos mercados de exportação, pelo grau de profissionalização e/ou pelo seu governo. Como já foi anteriormente referido, estas empresas afiguram-se (maioritariamente) como PME¹¹ que se encontram distribuídas por diferentes setores de atividades, seja industrial, comercial por grosso e a retalho, alojamento, restauração, construção, pescas, etc. Além disso, podem apresentar diversas estruturas, mecanismos e modelos organizacionais e de mobilização de recursos financeiros (sobretudo patrimoniais), físicos e humanos, da família e do negócio.¹²

O Comité Económico e Social Europeu emitiu, em 2016, um parecer de iniciativa própria sobre a Empresa Familiar (EF) na Europa como fonte de crescimento renovado e de melhores postos de trabalho, onde se solicitava expressamente à Comissão Europeia a preparação de regulação sobre EFs, para além de medidas específicas, tais como:

⁷Comissão Europeia, 2008, *Overview of Family Business Relevant Issues*, Country Fiche Portugal, *apud*, MARQUES, Ana Paula, *Nota Introdutória*, in *Roadmap para Empresas Familiares, Mapeamento, Profissionalização e Inovação*,” Estudo sobre a identificação e classificação de conflitos nas empresas familiares”, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO), 2018, p.1.

⁸Empresas Familiares - Associação das Empresas Familiares, Portuguese Family Business, *In Notícias*, Press Release, *Empresas Familiares propõem metas ambiciosas para o crescimento do PIB*, Lisboa, 15 de fevereiro de 2019, disponível em: <https://empresasfamiliares.pt/things-ive-learned-about-investing-and-business/> (acedido a: 20/04/2020).

⁹V. RUÍZ, Mercedes Sánchez, *Introducción. Una aproximación (...)*, *ob. cit.*, p.15.

¹⁰V. USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, Edições Sílabo, Lisboa, 2004, pp.49 e 50.

¹¹*Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business- Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, 2009, p.4, refere que “Most SMEs (especially micro and small enterprises) are family business and a large majority of family companies are SMEs”.

¹²*Idem, Ibidem.*, p.1.

“a introdução da categoria de empresa familiar nas estatísticas europeias (Eurostat) e a recolha eficaz de informações sobre empresas familiares por parte dos institutos nacionais de estatística; a melhoria da regulamentação em matéria de transmissão de empresas familiares entre gerações, nomeadamente no contexto fiscal, a fim de limitar os problemas de liquidez dessas empresas; a promoção do ambiente organizacional familiar, que se caracteriza pelo emprego de longo prazo; a promoção da inovação das empresas familiares, entre outros através de concursos públicos inovadores; o desenvolvimento da educação e a promoção da investigação no domínio do empreendedorismo familiar; o apoio a explorações agrícolas familiares e a recuperação de empresas cooperativas, designadamente as que associam empresas familiares; a introdução de benefícios fiscais sobre os lucros reinvestidos e a capitalização de empresas familiares sem a concessão do direito de voto; uma cooperação ativa ao nível da UE com as organizações que representam as empresas familiares, por exemplo, através de um grupo permanente de peritos.”¹³

Nesta parte introdutória, parece-nos fundamental clarificar, de forma a tentar dissociar a conotação existente entre EF e PME o conceito destas últimas. Segundo o DL n.º 372/2007 de 6 de novembro, no seu art. 2.º do Anexo ao decreto que, tem como epígrafe “Efetivos e limiares financeiros que definem as categorias de empresas”, refere:

“1- A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. 2- Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. 3- Na categoria das PME, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros”¹⁴

Inúmeras EFs estão longe de serem consideradas PME, aliás, são várias as que se tornaram grandes grupos empresariais.¹⁵ Não se pode tomar a EF como sinónimo de PME, ou seja, não se deve confundir o controlo e gestão de uma empresa com a sua dimensão.¹⁶

Além disso, são admitidas EFs em todas as várias tipologias societárias do nosso Código das Sociedades Comerciais (CSC)¹⁷, além de que, o seu objeto empresarial também

¹³Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre “A empresa familiar na Europa como fonte de crescimento económico renovado e de melhores postos de trabalho”, (parecer de iniciativa), 2016.

¹⁴Cfr. DL n.º 372/2007 de 6 de novembro, Art. 2.º do Anexo ao decreto.

¹⁵E.g. Grupo Espírito Santo, Grupo Aveleda, Jerónimo Martins SGPS, José Melo – SGPS, Mota Engil – SGPS, Corticeira Amorim, Galp Energia, Sonae Capital, Sonaecom, Sumol e Compal. V. Base de dados da Associação das empresas familiares: www.empresasfamiliares.pt, acessido a: (21/04/2022) e V. “Euronext cria índice familiar com oito empresas portuguesas” in Dinheiro Vivo, disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/bolsa/euronext-cria-indice-familiar-com-oito-empresas-portuguesas/> (acessido a: 01.02.2020).

¹⁶RUÍZ, Mercedes Sánchez, *Introducción. Una aproximación (...)*, ob. cit, p.16.

¹⁷Cfr. “Some of them quite large for Portuguese standards (the largest pulp and paper mill operator, the 2nd largest cement operator, the 3rd financial institution); there are family businesses of all legal forms, though the “plc” model tends to be used by the older and larger, and the private liability firms tend to be younger and

varia¹⁸.

Apesar da importância das EFs na Europa (e no mundo), ainda não se conseguiu definir um conceito de EF unânime e admissível a todos os países da União Europeia.¹⁹ Para além das características típicas e normais das sociedades não familiares, acrescentam as restantes características que resultam da estrutura familiar e destas com a empresa. Este género empresarial, tem preferência por estratégias negociais a longo prazo, reinvestindo os lucros, e também, pela integração e formação dos membros familiares.²⁰ Existem, por isso, duas dimensões distintas: de um lado a dimensão empresarial, representando o lado racional e, por outro lado, a dimensão familiar, o lado mais emocional. É evidente a difícil conciliação e harmonização destas duas dimensões (família e empresa)²¹, até porque as necessidades de uma e objetivos da outra podem divergir e colidir. Podem surgir desentendimentos entre os vários membros da família, pondo em risco o bom funcionamento da empresa.²² Isto explica a elevada taxa de mortalidade das empresas familiares, sendo que a maioria não ultrapassa a terceira geração²³.

Pelo facto de as sociedades comerciais/empresas familiares²⁴ comporem grande parte

smaller”, V. Comissão Europeia, 2008, Overview of Family Business Relevant Issues, Country Fiche Portugal, *apud.*, LOPES, Inês, *Sociedades Familiares, Conflitos familiares/societários*, Dissertação apresentada no âmbito do mestrado em Ciências Jurídico Empresariais, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2016, p. 10.

¹⁸Cfr. ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso de Direito Comercial*, 7ª Ed., Almedina, 2021, pp.27 e ss, onde refere que, “a atividade económica que o sócio ou sócios se propõem exercer mediante a sociedade (ou propõem que a sociedade exerça)”. V. Cfr., Overview of Family Business Relevant Issues, Country Fiche Portugal, *apud.*, LOPES, Inês, *Sociedades Familiares, Conflitos familiares/societários*, Dissertação apresentada no âmbito do mestrado em Ciências Jurídico Empresariais, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2016, p. 10, “there are family business in all industries and branches, except for a few industries witch are totally populated by large foreign firms, or by incumbent monopolistic operators recently privatised (e.g.: steel mills, fixed telecom, electricity and gas grid operators)”.

¹⁹LACERDA, Bernardo, *As empresas familiares em Portugal- o conceito e a sua regulação*, in *Revista de Direito das Sociedades*, Almedina, Nº1, Ano XII, 2021, p.143.

²⁰Overview of Family Business Relevant Issues, Country Fiche Portugal, *apud.*, LOPES, Inês, *Sociedades Familiares, Conflitos familiares/societários*, Dissertação apresentada no âmbito do mestrado em Ciências Jurídico Empresariais, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2016, p. 11.

²¹ Podemos ainda acrescentar o conceito de propriedade, enquanto propriedade e participações sociais.

²² USSMAN, Ana Maria, *Empresas (...)*, *ob. cit.*, p.34.

²³Esta profecia deu origem a vários ditados em diferentes países: em Itália será “de estábulos a estrelas a estábulos”, no Japão “a terceira geração arruína a cada”, na China “a riqueza não sobrevive três gerações”, em Portugal “Pai rico, filho nobre, neto pobre”.

²⁴V. ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso (...)*, *ob. cit.*, pp. 40 e ss. No entendimento de Coutinho de Abreu, é estreita a ligação entre sociedade e empresa, assim: “uma sociedade é em regra constituída para a exploração de uma empresa; estruturas orgânicas de direção e controlo daquela são-no também desta; vicissitudes várias afetam também uma e outra.”. A empresa pode ou não constituir-se juridicamente como sociedade. Existem e.g. as empresas em nome individual, onde não há necessariamente a constituição de uma sociedade comercial nos termos do C.C e do C.S.C. Assim sendo, ainda que a sociedade normalmente se constitua como uma empresa, não podemos afirmar que a uma sociedade corresponde sempre uma empresa, V. *idem, ibidem*. p. 24.

do tecido societário português, europeu e mundial, contribuindo significativamente para a economia nacional (PIB), riqueza e criação de emprego; pelo facto de estas serem consideradas empresas geradoras de conflitos; pelo problema sucessório existente; pelo desacordo entre sócios e gestores não familiares; pela falta de acordo sobre as estratégias negociais; pelos conflitos existentes quanto às competências dos familiares que trabalham na empresa; pela questão do emprego de familiares; pela rivalidade entre irmãos; pelas questões decisórias quanto à alocação de capital; e pela rivalidade entre gerações²⁵, parece-nos necessária a inclusão de um regime autónomo, que o nosso CSC, não contempla.²⁶

O que realmente se pretende é a harmonia entre o direito societário, o direito da família e o direito das sucessões, para que se consiga alcançar um ambiente de estabilidade quanto à resolução de conflitos, que possam existir neste género empresarial.

Os problemas de *governance* específicos destas empresas, tem tido maior destaque nos países anglo-saxónicos, sendo que em Portugal ainda são poucos os autores que aprofundam verdadeiramente esta temática.

Por todo este destaque dado às sociedades familiares, pela sua importância socioeconómica e pelos conflitos que surgem neste contexto, comprometemo-nos a solucionar possíveis questões, oferecendo soluções comumente adotadas pelas grandes empresas familiares.

²⁵SILVA, Leandro Alves da, in *Roadmap para Empresas Familiares, Mapeamento, Profissionalização e Inovação, Estudo sobre a identificação e classificação de conflitos nas empresas familiares*, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO),2018, p.371 e ss.

²⁶Segundo os dados da Comissão Europeia no Plano de Ação 2020, todos os anos na UE 450.000 empresas são objeto de transmissão, afetando mais de 2 milhões de postos de trabalho. Devido às dificuldades de transmissão estima-se que cerca de 150.000 empresas todos os anos se vejam obrigadas a fechar, resultando na perda de 600.000 postos de trabalho anuais. V. Comissão Europeia, Comunicação da Comissão, *Plano de Ação «Empreendedorismo 2020» -Relançar o espírito empresarial na Europa*, Bruxelas, 2013, pág. 16 e 17.

2. As Sociedades Familiares

Tal como já foi referido anteriormente, as EFs desempenham um importante papel na vida económica dos países.

Num primeiro momento, parece-nos importante a distinção entre sociedades e empresas. Genericamente, a “*sociedade é a entidade que, composta por um ou mais sujeitos (sócio(s)), tem um património autónomo para o exercício de atividade económica, a fim de (em regra) obter lucros e atribuí-los ao(s) sócio(s)- ficando este(s), todavia, sujeito(s) a perdas*”.²⁷ Assim, grosso modo, uma sociedade é constituída para a exploração de uma empresa. Isto não significa que esta tenha de ser constituída posteriormente à outra. As empresas podem existir sem se constituírem enquanto sociedades, como também pode a sociedade sobreviver à empresa, ou ainda extinguir-se antes desta.²⁸ A empresa, é entendida como atividade económica organizada, com o fim de produzir bens ou serviços (meios produtivos).²⁹ Ademais, as empresas reúnem conteúdos e formas próprios, alheios dos conteúdos e formas das sociedades.³⁰

Para o caso em estudo, consideraremos empresa como sinónimo de sociedade, pelo que tal equivalência deva ser considerada ao longo da presente dissertação.

2.1. A Busca Por Uma Definição de Empresa / Sociedade Familiar

No ordenamento jurídico português, mormente, no Direito Comercial e Societário, não existe uma definição de EF. A procura exaustiva por uma definição de EF levou-nos a perceber que existem conceções mais abrangentes e mais restritivas quanto ao seu conceito.³¹ Antes de mais, cabe evidenciar que uma EF é, na sua base, uma empresa em sentido jurídico.³² A condição familiar é meramente provisória, implicando a observação de vários

²⁷Cfr. ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso (...), ob. cit.*, p.40.

²⁸*Idem, Ibidem.*, p.42.

²⁹FILHO, Sérgio Teixeira de Andrade, *Organização do Controle Societário na Sociedade Familiar*, Almedina, 2012, p.48.

³⁰ABREU, Jorge Coutinho de, *Curso (...), ob. cit.*, p.41.

³¹NORA, Nuno Caetano, “*Empresas Familiares (...), ob. cit.*”, p.303.

³²O conceito jurídico de empresa é algo bastante discutido na nossa doutrina, sendo que para um estudo mais aprofundado V. ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso de direito comercial 12ª ed.*, Coimbra, Almedina, 2019,

elementos. Caso algum desses elementos não se verifique, a empresa passará de familiar a empresa em sentido estrito. Existem mais de 90 definições para o conceito de sociedade familiar³³, o que dificulta a otimização de todos os dados para efeitos estatísticos, apresentados pelos vários países, já que todos eles adotam um conceito diferente, que melhor se adequa à sua realidade empresarial.³⁴

No contexto europeu, a importância de uma definição unânime que procure uniformizar e contribuir para o estudo das EFs, levou a que a Comissão Europeia³⁵ avançasse com uma proposta de definição³⁶. Assim, “Uma empresa, qualquer que seja a sua dimensão, é uma Empresa Familiar, se:

- “(i) A maioria dos direitos de decisão estão na posse do(s) fundador(es) da empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriu (adquiriram) a quota de capital da empresa, ou ainda na posse dos seus cônjuges, pais, filhos, ou herdeiros diretos dos filhos;
- (ii) A maioria dos direitos de decisão são diretos ou indiretos;
- (iii) Pelo menos um membro da família, ou um seu familiar, está formalmente envolvido na gestão da empresa;
- (iv) A pessoa, família, ou seus descendentes, que fundaram ou adquiriram a empresa possuem pelo menos 25% dos direitos de decisão mandatados pela quota de capital.”³⁷

A Comissão Europeia, para além de definir sociedade familiar, ainda recomenda a adoção desta definição a todos os países da União Europeia³⁸.

Seguindo a definição do *Expert Group*, a AEF definiu EFs, como “aquelas em que a família tem o poder de decisão do capital da firma e pelo menos um dos seus membros é gestor”.³⁹

Veja-se que foi aqui considerada, qualquer empresa que, independentemente da sua

Vol. 1: *Introdução, atos de comércio, comerciantes, empresas, sinais distintivos*, p.291; CORDEIRO, António Menezes, *Direito Comercial*, 3ª Ed., Coimbra, Almedina, 2012, p.322; e CUNHA, Paulo Olavo, *Direito Empresarial para economistas e gestores*, 2ª ed., Almedina, Coimbra, 2020.

³³Comissão Europeia, *Final Report of the expert group. Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*, 2009, p.9.

³⁴BARREIROS, Filipe, COSTA, José Pinto, et.al., *A emergência e o futuro do corporate governance e, Portugal – Empresas Familiares – perspetivas da sua evolução de 2013 a 2023*, Almedina, Coimbra, 2013, pp. 204 a 207.

³⁵Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant Issue: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, p.17.

³⁶NORA, Nuno Caetano, “Empresas Familiares (...)”, p.307.

³⁷Tradução da Comissão Europeia, *Final Report of the expert group. Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*, 2009, p.10.

³⁸“The group recommends using it in the Member States and other countries covered by the project to produce quantitative (and comparable at European level) information on the family business sector.” *Cfr.*, *Final Report of the expert group. Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*, 2009, p.10.

³⁹V. Definição disponível em: <https://empresasfamiliares.pt/>, (acedido a: 19/02/2020).

dimensão (e.g. empresa unipessoal) e setor em que se insere, apresente as características elencadas.⁴⁰ Abrange, EFs que, ainda não evoluíram na sua geração.

Alguns autores tutelam uma definição mais restrita, que prioriza o processo de sucessão como o fator mais importante para integrarem o conceito de EFs. Por outras palavras, estas empresas só se constituem enquanto tal, após a transmissão para a segunda geração.

Não defendemos este entendimento, ou seja, não acreditamos que seja condição necessária a transição geracional, com o envolvimento de novos membros da geração seguinte para se considerar EF.⁴¹

Como se vê, ainda não se chegou a um consenso no que concerne à definição de EF, a qual, permita ao ordenamento jurídico português, equacionar inserir um género (tipo)⁴² societário de organização de empresa, um particular enquadramento legal, bem como, disposições que regulem e contribuam para a continuidade da empresa após a morte do seu titular (ou do titular de participações sociais que permitem exercer uma influência direta na empresa).⁴³

Apesar disso, afigura-se uma certa concordância nas dimensões utilizadas para uma definição de EF: propriedade, controle, direção, envolvimento familiar, cultura, e tradição familiar.⁴⁴

Os estudos que se têm feito neste âmbito, identificam três elementos existentes na EF: família, propriedade e gestão.

⁴⁰Para melhor entendimento, v. BARREIROS, Filipe, PINTO, José Costa, *A emergência (...)*, *ob. cit.*, p.208.

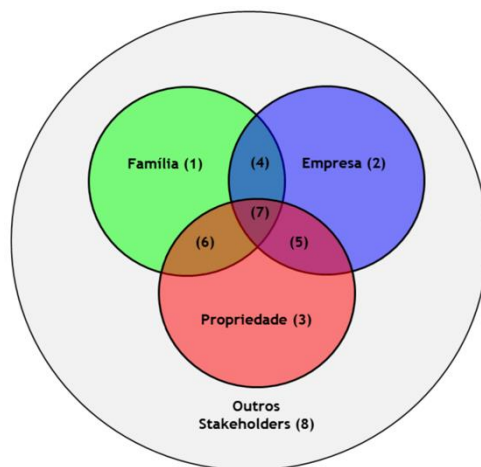
⁴¹USSMAN, Ana Maria, *Empresas (...)*, *ob. cit.*, p.22.

⁴²Chamamos-lhe de género e não tipo, considerando que os tipos de sociedades comerciais são taxativos e encontram-se elencados no artigo 1.º, nº 1 do CSC.

⁴³XAVIER, Rita Lobo, *Sucessão Familiar Na Empresa, A empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*, Universidade Católica Editora, Porto, 2017, p.20.

⁴⁴USSMAN, Ana Maria, *Empresas (...)*, *ob. cit.*, p.18.

Figura 1 - Modelo dos três círculos de uma Empresa



Fonte: Tagiuri & Davis e Gersick ⁴⁵

Nos anos 70 do século XX, Renato Tagiuri & John Davis desenvolveram, na *Harvard Business Scholl*, um modelo de caracterização do sistema da EF suportado em três círculos, representando cada um deles a Empresa, a Família e Propriedade, aqui ajustado para uma versão que considera também os seus *stakeholders* (de forma agrupada, sendo que os principais serão devidamente apresentados) e as especificidades inerentes a todas as suas interseções.⁴⁶

Falta conhecer o que se entende por família, propriedade e a influência que a família exerce sobre a empresa, como também as relações entre os diversos membros (e desses com a empresa).

Os programas, políticas e medidas da Comissão Europeia a favor das EFs, devem abranger todas aquelas a quem por definição se insira como EF, havendo aqui interesse numa

⁴⁵Tagiuri, R., Davis, J. (1996), *Bivalent Attributes of the Family Firm*, *Family Business Review*, Volume 9, Issue 2, pp. 199 a 208. Gersick, K. F.; Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1996): *Generation to Generation: Lyfe Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, *apud* António Nogueira da Costa, *Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar*, disponível em: <https://www.efconsulting.pt/2018/01/30/manual-de-boas-praticas-de-empresas-familiares/>, acessado a: (6/03/2020), p.7

⁴⁶O modelo apresentado na figura 1 identifica cada pessoa envolvida na EF: 1) familiares sem participação nos outros subsistemas; 2) sócios-proprietários não-gestores e não-familiares; 3) gestores não-proprietários e não-familiares; 4) familiares proprietários sem participação na gestão; 5) proprietários gestores não-familiares; 6) gestores familiares não-proprietários; 7) familiares gestores e proprietários e 8) acionistas, sendo que os principais são devidamente denotados.

unificação da definição de EF, justamente para que nenhuma destas empresas seja prejudicada por não estar abrangida por essa definição.⁴⁷

Utiliza-se a expressão *Família Empresária* para intitular os membros de uma mesma família que são titulares da empresa, direta ou indiretamente. Assim, *Família Empresária* será aquela:

*“família em que algum ou alguns dos seus membros é ou são fundadores de uma empresa, ou titular(es) de uma sociedade que desenvolve uma determinada atividade empresarial, e que pretendão naturalmente manter essa titularidade, pelo menos em termos de posição de controlo, e transmiti-la às gerações futuras”*⁴⁸.

Para uma empresa poder ser considerada de natureza familiar, não precisa que todos os seus membros detenham capital social ou que participem ativamente na vida da empresa. É suficiente que, mais do que um membro possa exercer o controlo através de poderes de gestão relevantes e consideráveis e, que se incluam na organização empresarial (e.g. designar a maioria dos cargos de administração da sociedade).

Note-se que, a natureza familiar de uma empresa não é necessariamente um estado permanente. Melhor dizendo, uma empresa poderá ser considerada como familiar logo quando fundada e ulteriormente venha a perder esse estatuto (e.g. dois irmãos constituem uma sociedade e mais à frente optam por vender as suas ações). Contrariamente, uma sociedade pode não se constituir como familiar, por não preencher os requisitos necessários, mas vir a adquiri-los posteriormente.

Por todas estas características próprias das sociedades familiares torna-se complexo chegar a uma definição unanime e, por isso, ainda não se encontra juridicamente legislado no nosso ordenamento jurídico. Em Itália, o *Código Civile Italiano*, nos termos do seu artigo 230 bis⁴⁹, dedica-se às EFs.

⁴⁷ CAMPOS, Mónica Martinez de, COSTA, Eva Dias, *Os critérios para uma definição da empresa familiar, in Roadmap para empresas familiares mapeamento, profissionalização e inovação*, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO),2018, p.318.

⁴⁸XAVIER, Rita Lobo, *Sucessão Familiar Na Empresa*, (...), *ob. cit.*, p.19.

⁴⁹Epígrafe: “Impresa familiare” - “Salvo che configurabile un diverso rapporto, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità alla qualità del lavoro prestato. Le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano alla impresa stessa. I familiari partecipanti all'impresa che non hanno la piena capacità di agire sono rappresentati nel voto da chi esercita la potestà su di essi. Il lavoro della donna è considerato equivalente a quello dell'uomo. Ai fini della disposizione di cui al primo comma si intende

Apesar da definição avançada pelo *Final Report of the Expert Group* em 2009, não se pode garantir que haja, de facto, uma definição universal daquilo que se entende como sociedade familiar. Na presente dissertação, optaremos por seguir a definição do *Expert Group*, tendo em conta que reúne conhecimentos de vários peritos da área das EFs.

2.2. Características das Sociedades Familiares

Como já foi *supra* referido, a maioria das sociedades familiares constituem-se como PME, mas não se podem associar nem se confundir com estas, em virtude de existirem empresas familiares de todas as dimensões, desde pequenas empresas, a grandes grupos empresariais e até mesmo empresas cotadas em bolsa.⁵⁰

Este género empresarial presa pelo *intuito personae*⁵¹, pela individualidade dos sócios e, por isso, a família identifica-se profundamente com a empresa. Existindo uma estreita relação entre o fundador e a empresa, este estipula os seus valores, crenças e tradições, tendo em vista a transmissão geracional da mesma. Observa-se uma “coincidência de valores e cultura própria, voluntariamente assumida e partilhada”⁵² pela família. Nas palavras de Ana Maria Ussman, “A continuidade da família providencia a continuidade de valores que se tornam ingrediente chave para a continuidade da empresa”.⁵³

A pergunta que se segue é - serão as sociedades familiares, sociedades de capitais ou sociedades de pessoas? Ora, conforme previamente referido, as sociedades familiares centram-se na pessoa dos sócios e, por isso, são sociedades que se traduzem pela

come familiare il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo; per impresa familiare quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo. Il diritto di partecipazione di cui al primo comma è intrasferibile, salvo che il trasferimento avvenga a favore di familiari indicati nel comma precedente col consenso di tutti i partecipi. Esso può essere liquidato in danaro alla cessazione, per qualsiasi causa, della prestazione del lavoro, ed altresì in caso di alienazione dell'azienda. Il pagamento può avvenire in più annualità, determinate, in difetto di accordo, dal giudice. In caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda i partecipi di cui al primo comma hanno diritto di prelazione sull'azienda. Si applica, nei limiti in cui è compatibile, la disposizione dell'art. 732. Le comunioni tacite familiari nell'esercizio dell'agricoltura (2140) sono regolate dagli usi che non contrastino con le precedenti norme.”

⁵⁰Distinção entre EFs e PMEs segundo a AEF, disponível em: <https://empresasfamiliares.pt/>, acedido a (8/03/2022).

⁵¹ABREU, Jorge Coutinho de, *Curso (...)*, *ob. cit.*, p.79.

⁵²XAVIER, Rita Lobo, *Católica Talks Sucessão Familiar na Empresa: O Direito como Ferramenta ou como Constrangimento?*, 2016, p.9.

⁵³Ussman, Ana Maria, *Empresas (...)*, *ob. cit.*, p.31.

“responsabilidade dos sócios pelas dívidas sociais, a impossibilidade ou dificuldade de os sócios mudarem (a transmissão de participações sociais exige o consentimento dos sócios), o grande peso dos sócios nas deliberações sociais e na gestão das sociedades (em regra, a cada sócio, independentemente do valor da respetiva participação, pertence um voto, várias deliberações de mudança significativa dos estatutos sociais devem, por via de regra, ser tomadas por unanimidade, todos os sócios são normalmente membros do órgão de administração), a necessidade de a firma social conter o nome ou firma dos sócios, o dever de os sócios não concorrerem com as respetivas sociedades, salvo consentimento de todos os outros sócios, o direito alargado de cada sócio à informação sobre a vida da sociedade.”⁵⁴

Contrariamente, as sociedades de capitais têm como pressuposto as contribuições patrimoniais dos sócios, sendo secundária e diminuta a participação dos mesmos, abandonando-se a ideia da individualidade pessoal na qualidade de sócio.

É da nossa convicção que, na base deste género societário, estejam as pessoas, enquanto membros da família empresária e que, por isso, o *intuitu personae* seja um elemento caracterizador desta. Como resultado, na maioria das vezes, o nascimento e continuidade da atividade empresarial advêm da forte relação familiar existente, sendo, por isso, consideradas sociedades de pessoas.

Ademais, importa ainda perceber se as sociedades familiares são caracterizadas enquanto sociedades abertas ou fechadas.

Assim, de forma breve e explicativa, as sociedades abertas assumem-se como sociedades abertas aos mercados de capitais, onde os investidores e sócios adquirem e alienam as suas ações, assentes num substrato pessoal suficientemente amplo, com muitas e muito disseminadas ações, levando isto a que, por vezes, se forme um pequeno grupo de sócios que detenha menos de metade da totalidade de ações crie um “grupo de controlo”.⁵⁵

Paralelamente, as sociedades fechadas, segundo Coutinho de Abreu, não são abertas a mercados públicos e, apesar de serem sociedades por ações, são compostas por um único acionista (sociedades-filhas) ou por um reduzido número de sócios (muitas das vezes familiares) assim como, a transmissibilidade de participações sociais está vedada a limitações.⁵⁶

As EFs tendem a resistir à entrada de novos sócios que seriam capazes de trazer para a sociedade capital, assim como conhecimentos aprofundados sobre a atividade empresarial e ainda, expandir a rede de distribuição.

⁵⁴ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso (...), ob. cit.*, p.79.

⁵⁵*Idem, Ibidem.*, pp. 81 e 82.

⁵⁶*Idem, Ibidem.*, p.82.

Para muitas destas, a cotização em bolsa não parece ser uma solução muito apraz para este género societário, isto porque, ou o fazem em pequenas percentagens, ou não o fazem de todo. Caso se pense em tonar pública a empresa, ou seja, cotando-a em bolsa, torna-se necessário informar o mercado sobre a realidade económica e financeira da empresa, seguindo as regras de valores mobiliários e suas entidades reguladoras (*e.g.* CMVM).⁵⁷

Por tudo isto, consideraremos as sociedades familiares como sociedades fechadas, em virtude de serem controladas por sócios membros de uma família, que antecipam a continuidade da empresa para as gerações vindouras.⁵⁸

Desde logo, são fixadas políticas de estratégia a longo prazo, o que leva a uma diminuição do risco, afastando opções estratégicas de curto prazo que, por norma, beneficiam não a empresa, mas os próprios gestores.

Esta questão coloca-se quando estão em causa administradores de uma empresa que desempenham as suas funções sob um contrato de agência.

Os problemas de agência (ou custos de agência)⁵⁹ são um problema típico das sociedades familiares onde se observa, uma dissociação entre a propriedade e a gestão de sociedades, ou seja, entre quem trilha e orienta a sociedade e quem suporta o risco da atividade económica.⁶⁰ Grosso modo, a teoria dos problemas e custos de agência, implica que uma ou várias pessoas - agente/s -, atuem pensando no bem-estar económico da outra parte, ou seja, do Principal. De certa forma, existem custos associados a este tipo de contratação e, por isso, nem sempre se promove este modelo contratual. Além de que, caso sejam omitidas informações por parte do/s agente/s, o principal não conseguirá saber se o agente cumpriu ou não com a sua obrigação.⁶¹

A própria tipicidade societária demonstra esta dissociação entre propriedade e gestão, sendo que, a cada tipo societário corresponde um determinado modelo de dissociação.

Conforme se trate de puras sociedades de pessoas ou sociedades de capitais, esta dissociação varia, sendo maior nas sociedades de capitais do que nas sociedades de pessoas.⁶²

⁵⁷Ussman, Ana Maria, *Empresas (...)*, *ob. cit.*, pp. 44 e 45.

⁵⁸LOPES, Inês, *Sociedades Familiares (...)*, *ob. cit.*, p.23.

⁵⁹V. GOMES, José Ferreira, *Da administração à fiscalização das sociedades*, 2015, pp.32 e ss.

⁶⁰GONÇALVES, Diogo Costa, *Breves Notas Sobre o Governo das Sociedades familiares*, in *Revista da Ordem dos Advogados*, Ano 81, Vol. I, 4 de agosto de 2021, p.49.

⁶¹SIMÃO, Jorge André, *Conflito de Interesses e Governo das Sociedades – os negócios dos administradores e as oportunidades societárias*, FDUL, 2013, p.53.

⁶²V. ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso (...)*, *ob. cit.*, p.65.

Nas sociedades em nome coletivo (SNC) verifica-se uma coincidência entre a propriedade e a gestão da sociedade, onde todos os sócios são gerentes, a menos que se delibere unanimemente, segundo os termos de art.191.º CSC.⁶³ Assim, há uma sobreposição orgânica entre a Assembleia Geral e o órgão de administração.⁶⁴

Quanto às sociedades por quotas (SPQ) é possível confiar a gerência a pessoa estranha e alheia à sociedade, sem necessidade de consentimento dos sócios e, salvo disposto em contrário, os sócios não são gerentes. A gerência pode ser composta por um ou mais gerentes, pessoas singulares com capacidade jurídica plena que podem ser sócias ou não, de acordo com o artigo 252.º n.º 1 CSC. No n.º 3 deste mesmo artigo, a gerência atribuída a todos os sócios com contrato de sociedade, não compreende os casos em que o sócio venha a adquirir uma quota em momento posterior.⁶⁵

No que respeita às sociedades anónimas (SA), o legislador prevê uma total dissociação entre a propriedade e a gestão, que se pretende, desde logo, profissionalizada.

Um dos maiores obstáculos das sociedades familiares relaciona-se com a sobreposição entre a sociedade e a gestão, num tipo societário do qual o paradigma regulativo apresenta absoluta dissociação.

Por outro lado, deveremos ter em conta as recomendações previstas no Código das Sociedades da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM).⁶⁶

De acordo com a recomendação II.1.2.1 do código de 2010, a administração deverá “incluir um número de membros não executivos que garanta efetiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da atividade dos membros executivos”.

Além disso, a CMVM recomenda que pelo menos um quarto do número total de administradores não só deverá ser não executivo como independente⁶⁷, uma vez que, é da responsabilidade da direção certificar-se que a gestão da empresa segue os interesses dos acionistas. Posteriormente, no código de 2013, a CMVM entendeu que o número de

⁶³ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso (...), ob. cit.*, p.71.

⁶⁴GONÇALVES, Diogo Costa, *Breves Notas (...), ob. cit.*, p.49.

⁶⁵*Idem, Ibidem.*

⁶⁶Código de Governo das Sociedades da CMVM 2013, disponível em: <https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Recomendacoes/Documents/C%C3%B3digo%20de%20Governo%20das%20Sociedades%202013.pdf>, acedido a: (20/03/2022).

Código de Governo das Sociedades da CMVM 2010, disponível em: https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Recomendacoes/Documents/f6bac7142a7447fa89b0e8f3d91bea0bCodigoGS15022008_2_.pdf, acedido a: (20/03/2022).

⁶⁷CMVM II,1.6: “O Conselho de Administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efetivamente capacidade de acompanhamento, supervisão e avaliação da atividade dos restantes membros do órgão de administração”.

administradores independentes deveria ter em consideração “o modelo de governação adotado, a dimensão da sociedade e a sua estrutura acionista”.⁶⁸

Segundo Gomes da Silva, qualquer administrador terá de ser “independente no seu juízo e critérios de interesse”.⁶⁹

Assim, no âmbito das Sociedades Familiares é igualmente recomendável a existência de gerentes ou administradores independentes⁷⁰ que, fiscalizem e supervisionem a sociedade, visando, assim, os interesses dos acionistas – sócios que monitorizem o desempenho dos gestores da empresa.

Imaginemos o seguinte exemplo:

“Um pequeno grupo familiar composto por duas sociedades anónimas. A sociedade-mãe é detida, em partes iguais por dois sujeitos, da mesma família, sendo um deles administrador (-único) dessa holding que possui apenas um ativo: 100% do capital social da sociedade-filha. A sociedade filha é, materialmente, o único ativo relevante porquanto presta serviços geradores de valor e tem sido capaz de gerar rendimento para os vários membros da família. Esta sociedade tem como administradores os mesmos acionistas da sociedade holding. Donde, regista-se uma sobreposição (ainda que formalmente indireta) entre a propriedade acionista e a gestão da sociedade, em particular, na sociedade-filha que reproduz, no seu órgão de administração, a estrutura acionista da SGPS (Sociedades Gestoras de Participações Sociais). Verifica-se, ainda, uma histórico relevante de consensualização de decisões, designadamente aquelas que revistam de importância ou impacto materialmente significativo.”⁷¹

No âmbito das EFs, pela estreita relação existente entre a propriedade e a gestão, muitas das vezes, são confundidas nas mesmas pessoas as posições de proprietário e de gestor.⁷²

Aqui, a problemática dos custos de agência deixaria de fazer sentido no exemplo *supra* ilustrado, isto porque, de facto, não há uma dissociação entre a propriedade e a gestão.

Neste caso concreto, inexistem interesses opostos. Assim, neste cenário, os administradores da sociedade mãe e filha são os acionistas da sociedade mãe, porém, apenas um dos irmãos tem a administração da sociedade mãe.

A coincidência material entre a propriedade e a gestão gera um desequilíbrio de poder

⁶⁸Código de Governo das Sociedades da CMVM 2013 (...), *ob. cit.*, p.7.

⁶⁹Cfr. SILVA, João Gomes da, *Os Administradores Independentes das sociedades cotadas portuguesas*, Instituto Português de Corporate Governance, 2007, p. 22.

⁷⁰Assim, um administrador independente será aquele que “não esteja associado a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão.” V. Código de Governo das Sociedades da CMVM 2013 (...), *ob. cit.*, p. 3.

⁷¹Cfr., GONÇALVES, Diogo Costa, *Breves Notas (...)*, *ob. cit.*, p.50.

⁷²MELO, Pedro de Sá e, *Empresas Familiares – O Protocolo Familiar Como Um Processo* – Dissertação em mestrado em Direito e Gestão Católica, Lisboa, 2016, p.12.

que, beneficia um dos irmãos.

De forma muito resumida, o facto de o acionista da sociedade-filha ser simultaneamente o único administrador da *holding*, permite que este detenha um controlo desta sociedade que, não deteria caso agisse, apenas, na qualidade de acionista.⁷³

Desta maneira, a administração da sociedade *holding* permite ao irmão obter vantagens da sobreposição entre propriedade e gestão (onde os custos de agência são nitidamente menores).⁷⁴

Este típico problema de agência é mais conhecido como “*siblings partnership stage*”, representando o momento em que a sociedade já não está nas mãos do fundador, mas sim dos seus filhos. É, por si só, uma fase onde “*as questões de governo tornam-se mais complexas, sendo necessário manter a harmonia entre irmãos, formalizar processos negociais, estabelecer canais de comunicação eficientes entre os membros da família e assegurar os planos de sucessão para os lugares-chave na empresa*”⁷⁵.

Na verdade, este desequilíbrio é considerado um fator acrescido da confiança entre membros da família.⁷⁶

Nesta estrutura de governo, a administração da sociedade-mãe é um cargo fundamentalmente fiduciário, ou seja, “*espera-se que o poder de administração apenas seja utilizado para dar voz, na assembleia geral da sociedade dominada, à vontade dos acionistas da sociedade dominantes, onde estão presentes todos os membros da família*”.⁷⁷

A questão da transmissibilidade de posições e participações sociais pode causar alguma instabilidade no âmbito de uma sociedade familiar, isto porque, para além de estar em causa a empresa, também está em risco a própria família empresária.

Por fim, uma outra característica que as distingue das demais empresas é o facto de que as mesmas investem a longo prazo, ou seja, são geridas perspetivando a sua continuidade. Apesar disso, o planeamento sucessório ainda é um tema tabu para as famílias empresárias e dada a sua importância, dedicaremos um capítulo autónomo ao mesmo.⁷⁸

⁷³GONÇALVES, Diogo Costa, *Breves Notas (...)*, *ob. cit.*, p.51.

⁷⁴BARREIROS, Filipe / PINTO, José Costa, *A Emergência (...)*, *ob. cit.*, p.211.

⁷⁵OLIVEIRA, Ana Perestrelo de, *Manual de Governo das Sociedades*, 2018, p.41.

⁷⁶GONÇALVES, Diogo Costa, *Breves Notas (...)*, *ob. cit.*, p.51.

⁷⁷*Idem, Ibidem.*

⁷⁸PWC, *Family Firm: a resilient model for the 21st century*, 2012, p.5. V. Capítulo 4. A Sucessão em Especial - A transmissão geracional.

2.3. Sociedades por Quotas Familiares

O nosso CSC dedica o seu título III às Sociedades por Quotas (doravante, SPQ), compreendendo os artigos 197.º a 270.º.

Já sabemos que, o tipo societário mais utilizado em Portugal pelas sociedades familiares é as SPQ.⁷⁹ Isto deve-se ao facto de neste tipo societário ter valor mínimo do capital social (valor nominal mínimo de quotas), número mínimo de sócios (sendo possível a constituição de sociedade unipessoal por uma pessoa física), pela estrutura orgânica e respetivos custos, pela admissibilidade (limitada) de voto duplo, pelo maior número de disposições supletivas, pelo regime da transmissão *inter vivos* e *mortis causae* das participações sociais e por fim, pela exoneração de sócios.⁸⁰

Qualificando-se como SPQ, as sociedades familiares compreendem características deste tipo societário, tendo na sua designação a abreviatura de Lda (art. 200.º CSC). Assim, quanto ao capital social, este apresenta-se dividido por quotas, cujo valor nominal nunca poderá ser inferior a 1,00 €, tal como traduz os artigos 197.º, n.º 1 e 219.º, n.º 3 do CSC.⁸¹

As SPQ podem ser constituídas apenas por um sócio, denominando-se como sociedade por quotas unipessoal, nos termos do art. 270.º-A.

Tal como já foi referido, é totalmente legítimo o alargamento à entrada de novos sócios, através de uma alteração estatutária. Na prática, aquilo que acontece é que o fundador, pretende abrir entrada a novos membros da família (*e.g.* filhos), para que seja viável a continuidade e o sucesso da atividade económica da mesma.

Tal como dispõem o artigo 197.º n.º 1 e 3 do CSC, os sócios são solidariamente responsáveis pelas entradas convencionadas no contrato social. Todavia, apenas o património da sociedade responde perante os credores por dívidas da sociedade. No seguimento deste artigo, surge ainda o art. 198.º CSC, referindo que caso exista disposição

⁷⁹As sociedades por quotas podem ser constituídas por uma pessoa singular como sócia única desde a sua criação (art. 270.º -A,1). O mesmo não acontece no caso das sociedades anónimas em geral, segundo os termos do art. 488.º, 1. Porém, as sociedades familiares que se constroem como sociedades por quotas, por vezes transformam-se em sociedades anónimas. Isto acontece por várias e distintas razões, pela eventualidade de emissão de ações preferenciais sem voto; pela demanda de emissão de ações com oferta pública de subscrição e admissão à negociação em mercado regulamentado de valores mobiliários; pela necessidade de alteração do objeto social; pelo crescente número de membros da família (sócios). V. MARTINS, Alexandre de Soveral, “*Pais, filhos, primos e etc., Lda*”: as sociedades por quotas familiares (uma introdução), in *Direito das Sociedades em Revista*, Vol.10, Almedina, Coimbra, 2013, p.40.

⁸⁰MARTINS, Alexandre de Soveral, “*Pais, (...), ob. cit.*”, p.40.

⁸¹Isto significa que, numa sociedade unipessoal por quotas, o capital mínimo exigido é de 1,00 €. Numa sociedade constituída por dois sócios, o capital mínimo é de 2,00 € e assim sucessivamente.

em contrário, os sócios poderiam responder perante os credores até determinado montante.

Quanto à sua estrutura orgânica estatutária, elas devem ter sempre uma gerência e sócio ou coletividade de sócios. De modo geral, são constituídos por um Conselho Fiscal (ou fiscal único) mas por vezes, devem ter ou Conselho Fiscal ou ROC, tal como refere o art. 262.º, n. º2. Nas SPQ familiares, pode ser encontrado um órgão consultivo familiar ou uma comissão de nomeações consultiva.⁸²

Os sócios devem reunir-se em sede de Assembleia Geral, de acordo com o artigo 248.º CSC. É nestas Assembleias que devem ser debatidos todos os aspetos da vida societária, segundo os termos do art. 246.º CSC e/ou outros assuntos que a gerência considere igualmente oportuno.

Quanto às deliberações dos sócios a regra é: um voto por cada cêntimo do valor nominal da quota. Porém, nos termos do art. 250.º n. º2 do CSC, pode ser atribuído um direito especial de voto, de dois votos por cada cêntimo do valor nominal da(s) quota(s), com a condição de que não ultrapasse 20% do total do capital social.

Compete à gerência administrar e representar a sociedade, podendo ela ser singular ou plural, caso seja constituída por um ou mais gerentes, que venham a ser designados em contrato social ou posteriormente eleitos à sua constituição.⁸³

No que respeita às SPQ familiares, a designação da gerência é particularmente suscetível de gerar conflitos. Via de regra, as quotas e a gerência pertencem aos membros da família e, por essa razão, não é desejável a entrada de um gerente externo à sociedade, sendo dada preferência à continuidade dos membros da família nos vários órgãos societários.

Porém, nem sempre a designação de familiares para a gerência da sociedade, se afigura como solução mais vantajosa para a sociedade, até porque nem sempre dispõem de aptidão e capacidade para o exercício de determinadas funções.⁸⁴ Não obstante, a entrada de gerentes estranhos à sociedade, poderá levar aos tão conhecidos “problemas de agência”.

O regime aplicável à transmissão de quotas permite que as sociedades familiares tenham tendência a fechar-se à entrada de capital de terceiros investidores externos à família empresária.⁸⁵ Geralmente a sociedade familiar opta por instrumentos financeiros que não

⁸²ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso (...), ob. cit.*, 72. As sociedades por quotas podem ter um “conselho consultivo” desde que, a competência não colida com a de qualquer outro órgão necessário, devendo ser respeitada a orgânica interna.

⁸³V. Art. 252.º e ss CSC

⁸⁴MARTINS, Alexandre de Soveral, *“Pais, (...), ob. cit.”*, p.60.

⁸⁵PIÇARRA, Sofia Barbosa, *O Planeamento da Sucessão nas Empresas Familiares*, Dissertação em Mestrado

tenham como consequência a perda de controlo da empresa, pela dispersão do seu capital social.

No que respeita à transmissão das quotas da sociedade, mais concretamente a transmissão por morte, dos artigos 225.º e 226.º CSC, resulta como regra que as quotas se transmitem aos sucessores do sócio falecido. Isto significa que, no caso das sociedades familiares, as quotas transmitir-se-iam aos membros da família segundo as regras e limites da sucessão. Porém, os sócios têm legitimidade para estipular nos estatutos, a não transmissão aos sucessores do sócio falecido, ou sujeitar a transmissão a certos requisitos⁸⁶, ou ainda, estipular no contrato social a vontade dos sucessores. No que toca à transmissão em vida, a transmissão das quotas apenas se torna eficaz com o reconhecimento e admissão por parte da sociedade, apesar de que, em caso de a cessão de quota não ser prestada a favor de cônjuge, ascendente ou descendente ou entre sócios, esta carece de consentimento da sociedade.⁸⁷ Aquilo que o legislador pretende é que, quando a sucessão é feita em benefício deste grupo de pessoas, não se justifica o consentimento da sociedade, de forma a facilitar a circulação de quotas entre os vários ramos familiares.⁸⁸

2.4. Principais Desafios das Sociedades Familiares

Segundo USSMAN, a EF é uma empresa de conflitos. Em qualquer tipo de estrutura organizacional somos expostos a tensões e conflitos, porém, no caso da EF, além dos conflitos causados nas relações interpessoais, acresce o cruzamento familiar e profissional.⁸⁹

A família, segundo o artigo 1576º do Código Civil, é constituída pelas pessoas que estejam ligadas pelo casamento, parentesco, afinidade ou adoção.

Como já foi discutido anteriormente, o conceito de família tem vindo a se desenvolver, contemplando para além da típica família monoparental, famílias unipessoais, famílias recombinaadas e pluriparentais. O direito de constituir família não depende necessariamente

Direito Empresarial, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2021, p. 33.

⁸⁶Para melhor aprofundamento dos requisitos a que a transmissão pode ficar sujeita, v. MARTINS, Alexandre de Soveral, “Pais, (...)”, *ob. cit.*, p.51.

⁸⁷Veja-se o artigo 228.º do CSC.

⁸⁸CUNHA, Paulo Olavo, *O Direito das Sociedades Comerciais*, 7ª ed., Almedina, p.507.

⁸⁹USSMAN, Ana Maria, *Empresas (...)*, *ob. cit.*, p.86.

da existência de um vínculo matrimonial, o que é o caso das uniões de facto.

Aliás, no que respeita à transmissão por morte de EFs, a isenção do imposto de selo para além de compreender o cônjuge, descendentes e ascendente, abrange ainda os unidos de facto (quando designado como sucessor testamentário).

Em Portugal, não existe o chamado Imposto Sucessório, pelo que não se deve confundir com o Imposto de Selo. Assim, o unido de facto beneficia desta isenção desde 2009, com o alargamento da Lei do Orçamento do Estado⁹⁰ e, ainda que este não seja considerado herdeiro legitimário, passou a ter uma posição sucessória para este efeito, equiparando-se ao cônjuge sobrevivente, sempre que o for designado no testamento pelo autor da sucessão (dentro dos limites da quota disponível)⁹¹.

Confrontando a opinião de Bertrand e Scholar⁹², os conflitos internos de governo carecem de especial atenção, uma vez que se trata de mudanças na estrutura e nas relações familiares (*e.g.* casamentos, divórcios, nascimentos e morte).

Fatores como a existência de laços familiares entre os membros da sociedade; e a estreita relação família/empresa, pode levar a que sejam tomadas decisões pouco vantajosas para a sociedade e também causar discussões que conduzem ao deterioramento das relações familiares, o que pode comprometer o bom e normal funcionamento da sociedade e dos seus órgãos societários.

Muitas das vezes, as desavenças geradas entre a sociedade e o sócio enquanto detentor de participações sociais, pode afetar o poder decisório, como também pode afetar a estrutura da sociedade familiar enquanto sociedade fechada.⁹³ Nem sempre a opinião individual de cada um, as intenções, os objetivos e interesses da família são compatíveis com os da sociedade e vice-versa.

⁹⁰A Lei do Orçamento do Estado para 2009 (Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro). Esta lei veio também excluir as doações *inter vivos* de imóveis do âmbito da isenção de Imposto de Selo, de acordo com a orientação anteriormente exposta pela Autoridade Tributária e Aduaneira na informação n.º 368/2004, com despacho do Subdiretor-Geral dos Impostos de 25/03/2004. A anterior redação do art. 6.º al. e) do Código de Imposto do Selo, isentava de imposto “o cônjuge, descendentes e ascendentes, nas transmissões gratuitas de que forem beneficiárias”. As isenções de imposto são considerados benefícios fiscais, segundo traduz o art. 2.º, n.º 1 e 2 do Estatuto dos Benefícios Fiscais.

⁹¹XAVIER, Rita Lobo, ROCHA, Ana Paula, *Transmissão por morte de empresas familiares: méritos e constrangimentos de uma isenção em Imposto de Selo*, in Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas-Mapeamento, Profissionalização e Inovação, 2018, pp. 11 a 13.

⁹²BERTRAND, Marianne & SCHOAR, Antoinette - The Role of Family in Family Firms, *Journal of Economics Perspectives*, 2006, pp. 73 a 96.

⁹³Em consequência destas incompatibilidades, o sócio pode pedir a sua exoneração da sociedade. Por conseguinte, a sociedade deverá amortizar a quota. A quota pode ser adquirida pela própria sociedade, por um sócio, ou ainda um terceiro alheio à sociedade, segundo o art. 240.º n.º 4 CSC.

Apesar de a empresa e a família se representarem como os pilares básicos das sociedades, por vezes, podem ser norteados por princípios antagónicos, propensos a situações de conflito.

Por detrás de uma sociedade familiar, existe a necessidade de “garantir que os valores fundamentais se projetam nos anos vindouros”. Por isso, a poupança, o trabalho, a qualidade e a formação são valores que nem sempre a sua transmissão está assegurada e, por isso, é difícil manter a coesão da sociedade familiar enquanto sociedade original da primeira geração (pelo seu fundador).⁹⁴

Relativamente à sucessão, “A tradição de passar a gestão de pai para filho, irmão, neto ou sobrinho ainda está muito presente nas empresas familiares, mas os líderes atuais não querem sucessões impostas e exigem que os sucessores tenham a melhor formação possível”.⁹⁵

Segundo os dados recolhidos pelo Livro Branco da Sucessão, 50% das sociedades familiares passam para a segunda geração e apenas 20% conseguem chegar à terceira geração.⁹⁶

A transmissão das participações sociais às próximas gerações pode ser algo complexo, pelo que poderá eventualmente levar a uma situação de total alienação das participações sociais a pessoas alheias à sociedade familiar. Isto poderá ser entendido como algo positivo para a sociedade, com a entrada de *fresh money*, assegurando a preservação da mesma.⁹⁷

A importância da formação, a atribuição de responsabilidades e a elaboração de um plano sucessório, representam grandes desafios para o sucesso empresarial, que conferem maior credibilidade e confiança aos seus clientes.

Tendo em conta a extraordinária pluralidade de EFs e pelos mais variados motivos e fatores, pode ser inevitável a abertura de capital societário a novos acionistas externos e alheios à sociedade, o que levará a perdas no controlo societário, ou ainda, pedindo crédito bancário.⁹⁸

⁹⁴MARTINS, Alexandre de Soveral, “Pais, (...)”, *ob. cit.*, p.41.

⁹⁵BATISTA, Ana, *Sucessão, conflito, formação: Os maiores problemas nas empresas familiares*, Revista Expresso, 2019, disponível em: <https://expresso.pt/fb-instant-articles/2019-12-07-Sucessao-conflito-formacao-Os-maiores-problemas-nas-empresas-familiares>, acedido a: (19/03/2022).

⁹⁶AA.VV., *Livro Branco da Sucessão Empresarial, O desafio da sucessão empresarial em Portugal*, Coord. Paulo Nunes de Almeida, AEP- Associação Empresarial de Portugal, 2011, p.22.

⁹⁷V. ESPINOSA, Francisco José Alonso, “*La Empresa Familiar como um Problema*”, RDM, 2012, p.44.

⁹⁸V. MARTINS, Alexandre de Soveral, “Pais, filhos, (...)”, *ob. cit.*, p.41. V. Também, GARCÍA, Fernando de la Veja, “Formas societárias y empresa familiar”, in AA.VV., *Regímen jurídico de la empresa familiar* (coord. Mercedes Sánchez Ruiz), *ob. cit.*, p.39.

Ainda que a sociedade surja como entidade geradora de conflitos, podendo ser difícil trabalhar na sociedade familiar, a família identifica-se verdadeiramente com a sociedade, sendo nítida a lealdade existente entre os membros.⁹⁹

De forma a fazer frente a todos estes conflitos e desafios, a sociedade poderá ter de procurar capital para crescer no mercado empresarial, sem necessidade de perder controlo da família. Para isto, deverá equilibrar as necessidades económicas da família e da empresa, solucionar os problemas financeiros relativos à sucessão intergeracional, ultrapassar as divergências com os fundadores para que os mesmos renunciem do controlo. Para além disso, deverão apurar e planear o possível e próximo sucessor, superar possíveis rivalidades que possam existir entre familiares na atividade empresarial e, por fim, profissionalizar a sua Gestão.¹⁰⁰

Assim, podemos distinguir duas situações distintas, o conflito intra familiar e o conflito intra societário. Neste sentido, devem ser inculcadas nas gerações mais novas da família, o sentido de responsabilidade, assim como, se deve projetar a construção de um conjunto de normas e políticas que regulem a participação dos membros da família no negócio, na sucessão da empresa, nos ativos, no conselho de administração, assim como outras matérias ao qual dedicaremos especial atenção.¹⁰¹

2.5. Vantagens e Desvantagens das Sociedades Familiares

Tal como todos os tipos societários existentes, as sociedades familiares não são exceção, pelo que igualmente apresentam vantagens e desvantagens associadas a este modelo empresarial.

No que concerne à família empresária, esta aufere de vantagens de carácter socioeconómico, mormente quanto ao modo de vida que a empresa lhes proporciona, tanto a nível de rendimentos, como de património adquirido. Além disso, verifica-se um envolvimento comum num único projeto de vida, a sociedade familiar, onde há um ambiente

⁹⁹LOPES, Inês Helena Martins, *Sociedades Familiares (...)* ob. cit., p. 28.

¹⁰⁰*Idem, Ibidem.*, p. 35.

¹⁰¹*Idem, Ibidem.*

de caráter afetivo e pessoal.¹⁰²

As principais vantagens de uma sociedade familiar assentam numa dinâmica de fortes valores adquiridos pela organização empresarial; pela estabilidade e comunicabilidade entre a propriedade e a gestão; pela resistência a eventuais riscos, sendo sempre avaliados previamente e posteriormente acautelados; pela correta, justa e decente conduta da sociedade e especial preocupação com todos os funcionários e colaboradores da empresa.¹⁰³

Além disso, a família empresária apresenta como grande vantagem, o facto de existir uma forte implementação de valores, levando a que grandes famílias mantenham o seu estatuto apenas pelo seu bom nome. O contacto mais próximo com o cliente, o maior sentido de responsabilidade, dedicação e cuidado por parte dos membros, são apontadas como verdadeiras vantagens competitivas.¹⁰⁴

Os valores que são passados e orientados às gerações vindouras são predominantemente perspetivados num modelo de investimento a longo prazo, que recai sobre a ideia de continuidade, estabilidade financeira e gestão responsável.¹⁰⁵

A sucessão da empresa dentro da mesma família, se feita através de um processo cauteloso, pode ser uma vantagem que corrobora uma ideia de estabilidade, lealdade e credibilidade, que não se obteria em empresas não familiares.¹⁰⁶

Por conseguinte, há uma maior propensão ao reinvestimento dos lucros na empresa, sem distribuição de dividendos e sem custos adicionais. Segundo um estudo feito pela KPMG, 49% dos líderes inquiridos optam por investir na empresa através da retenção de lucros e apenas 8% dos mesmos recorre ao mercado de capitais para obtenção de financiamento.¹⁰⁷

Por vezes, a família acolhe um modelo conservador que dificulta ao/s fundador/es a aceitação da mudança do mercado atual, impedindo o progresso e o sucesso da mesma.¹⁰⁸

Não obstante, este modelo empresarial afirma-se como inovador pela sua forte

¹⁰²LOPES, Inês Helena Martins, *Sociedades Familiares (...)* ob. cit., p. 29.

¹⁰³BARBOSA, Catarina de Sottomayor, *O Governo das Empresas Familiares*, Dissertação em Mestrado em Direito e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2020, p. 10.

¹⁰⁴ABREU, J. M. Coutinho de, MARTINS, Alexandre Soveral, *PMEs e Empresas Familiares perante o ambiente societário, fiscal e laboral: dificuldades de crescimento, expansão e consolidação*, Coimbra, 2016, p. 28.

¹⁰⁵PWC, *Empresas Familiares: O desafio do governance*, 2014, p.6.

¹⁰⁶PARREIRÃO, Luís, *Empresas Familiares: do Governance à Responsabilidade Social*, 2019, pp. 44 e 45.

¹⁰⁷Barómetro Europeu de Empresas Familiares, Colaboração entre European Family Business e KPMG, 8.ª ed., 2019, disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pt/pdf/kpmg-barometro-europeu-empresas-familiares-2019.pdf>, acessado a: (1/04/2022), p. 17.

¹⁰⁸MELO, Pedro de Sá e, *Empresas Familiares (...)*, ob. cit., p. 9.

capacidade de transformação, com a ressalva das pequenas empresas, que pela escassez de recursos se torna mais difícil o investimento.¹⁰⁹

Por vezes, para assegurar a continua evolução da EF enquanto sociedade inovadora, a renovação de cargos de administração ou gestão devem ser repensados, no sentido de trazer ideias modernas e arrojadas. É evidente que, a antiguidade de sócios e acionistas, transmite uma sólida ideia de estabilidade e de perceção de mercado.¹¹⁰ Se por um lado, 64% dos líderes mundiais acreditam na necessidade de acompanhar a evolução do mercado alguns tendem a se retrair por falta de conhecimentos noutras áreas.¹¹¹

Assim, as EFs unem-se de esforços para superar estes desafios próprios e típicos das sociedades familiares. Um dos primeiros passos a dar, passaria por investir em formação dos seus trabalhadores, o que traria vantagens para ambos os lados. Se por um lado, os trabalhadores ganhariam maior e melhor formação, a empresa lucraria em ter colaboradores e profissionais melhor qualificados, mais eficientes e motivados.¹¹²

Em períodos de crise, as sociedades empresariais, podem sentir-se economicamente mais frágeis e debilitadas. Todavia, a forte ligação da família à gestão da empresa surge como condição atenuante, a quebras tão significativas dos seus resultados.¹¹³

Tudo isto se prende pela estreita ligação entre família e trabalhadores, sustentada em fortes alicerces de confiança e eficácia. No entanto, esta questão poderá demonstrar-se desvantajosa, em situações difíceis para a família, como por exemplo a morte de um sócio, podendo a mesma levar a quebras de produtividade e conseqüente quebra de faturação.¹¹⁴

Por fim, fazemos a ressalva de que, apesar de existirem todas estas vantagens e desvantagens inerentes às sociedades familiares, estas podem ganhar maior ou menor dimensão caso se trate de pequenas, médias ou grandes empresas. As empresas com maior experiência de mercado, onde já ocorreu um processo de sucessão, onde já foram adquiridas competências a nível da estrutura e do governo, tendem a sentir menos dificuldades em mitigar todas as desvantagens e em otimizar as vantagens. No que toca às empresas de pequena dimensão, tudo parece mais moroso e desafiante tanto na resolução de problemas

¹⁰⁹Barómetro Europeu de Empresas Familiares., (...) *ob. cit.*, pp. 19 e 23.

¹¹⁰BARBOSA, Catarina de Sottomayor, *O Governo (...)*, *ob. cit.*, p. 13.

¹¹¹PWC, *Empresas Familiares: O desafio (...)*, *ob. cit.*, pp. 12 a 16.

¹¹²Barómetro Europeu de Empresas Familiares., (...) *ob. cit.*, p.6.

¹¹³BARBOSA, Catarina de Sottomayor, *O Governo (...)*, *ob. cit.*, p. 11.

¹¹⁴*Idem, Ibidem.*, p. 13.

como na estruturação e organização de benefícios.¹¹⁵

¹¹⁵BARBOSA, Catarina de Sottomayor, *O Governo (...), ob. cit.*, p. 10.

3. O Governo das Sociedades Familiares

3.1. A Importância do *Corporate Governance* nas Sociedades Familiares

Tal como temos vindo a desenvolver, as Sociedades Familiares são detentoras de características únicas, pelo casamento entre características das sociedades comerciais comuns, com o vínculo afetivo de uma família e seus valores, para além do objetivo comum em perpetuar a atividade empresarial a longo prazo.

O presidente da AEF, Petter Villax, refere que os maiores desafios e preocupações enfrentados por este “género” societário envolvem a “profissionalização da sua gestão, o desenvolvimento de um modelo de *corporate governance* eficaz, moderno e transparente e, finalmente, a questão da sucessão de uma geração para a seguinte.”¹¹⁶

A crescente necessidade em se estabelecer um sistema formal de gestão das organizações familiares, combinado com o constante desenvolvimento e aumento de património familiar, fez surgir a expressão *Family Governance*. Este sistema foi pensado e perspectivado a fim de proteger o património familiar para que possa ser transmitido às gerações seguintes. O que se pretende não é uma mera contitularidade de direitos e sim um sistema que preze pela relação pessoal e pela proximidade entre as pessoas da sociedade.¹¹⁷

A maioria dos especialistas em Direito das Sociedades Comerciais entende que, a boa governação aliada ao bom desempenho da sociedade, leva a melhores resultados, destacando-se assim a importância do *corporate governance* na vida societária.¹¹⁸

A palavra *governance* transpõe-se à atividade de governo ou de gestão, às regras de administração e ao exercício da atividade de direção, controlo e orientação. Diferentemente, o termo governo, é na sua generalidade empregue no âmbito de exercício de poderes públicos.¹¹⁹

¹¹⁶Cfr., Villax, Petter, “Mensagem do Presidente” da Associação das empresas familiares, disponível em: <https://empresasfamiliares.pt/about-us/mensagem-do-presidente/>, acessado a: (15/04/2022).

¹¹⁷XAVIER, Rita Lobo, *Sucessão Familiar Na Empresa (...)*, ob. cit., p. 67.

¹¹⁸XAVIER, Rita Lobo, FERREIRA, Emília Rita, *O sistema de Family Governance como parte integrante do bom governo da empresa familiar in Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas, Mapeamento, Profissionalização e Inovação*, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA)- Polo da Universidade do Minho, 2018, p.144.

¹¹⁹XAVIER, Rita Lobo, *A Sucessão Familiar na Empresa (...)* ob. cit., p. 68.

O primeiro problema que desponta do *Family Governance* é o desafio da gestão, ou seja, saber como se deve preservar o património adquirido e posterior sucessão às futuras gerações.¹²⁰

No entender de COUTINHO DE ABREU, o *corporate governance* afirma-se como um “complexo de regras (legais, estatutárias, jurisprudências, deontológicas), instrumentos e questões respeitantes à administração e ao controlo (ou fiscalização) das sociedades”.¹²¹

Desta forma, no que respeita à governação das sociedades, são assinalados alguns problemas relativos à repartição de competências entre o órgão deliberativo e o órgão de administração, assim como, problemas quanto à organização, composição, funcionamento do órgão administrativo-representativo, quanto à forma de designação e de destituição de administradores, quanto à remuneração e aos deveres e responsabilidade dos mesmos, assim como, os meios de controlo interno e externo das sociedades.¹²²

Via de regra, os princípios basilares de *corporate governance* surgiram essencialmente para suprir as dificuldades das sociedades cotadas em bolsa. O bom governo da família empresária será elemento constituinte do próprio governo da empresa. Assim, a fiscalização do cumprimento de tais normas e boas práticas de governação, serve para legitimar a atividade de gestão societária perante os seus investidores ou acionistas.¹²³

Atualmente o âmbito de aplicação destas regras de governo transcendem as sociedades cotadas, reconhecendo-se a importância das mesmas nas sociedades fechadas (mais concretamente nas sociedades familiares)¹²⁴, como ainda nouro tipo de organizações, máxime as instituições de crédito, as instituições de interesse público, fundos de investimento, seguradoras, sociedades gestoras de fundos de pensões, empresas públicas, etc.¹²⁵

Note-se que, com a crescente globalização dos mercados e com o esforço das sociedades em obter capitais, tornou-se necessário demonstrar aos seus *stakeholders* a sua boa gestão e administração societária.¹²⁶

¹²⁰XAVIER, Rita Lobo, *A Sucessão Familiar na Empresa (...)* ob. cit., p. 68.

¹²¹ABREU, J. M. Coutinho de, *Governação das sociedades comerciais*, 2.ª ed., Almedina, Coimbra, 2010, p.7.

¹²²*Idem, Ibidem.*, p. 9.

¹²³XAVIER, Rita Lobo, FERREIRA, Emília Rita, *O sistema de Family Governance (...)* ob. cit., p.144.

¹²⁴CÂMARA, Paulo, et.al., *A Corporate Governance de 2013 a 2023: Desafios e objetivos*, in *A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal*, vol. *Comemorativo do x Aniversário do Instituto Português de Corporate Governance*, Almedina, 2014, p. 150.

¹²⁵*Idem, Ibidem.*

¹²⁶XAVIER, Rita Lobo, FERREIRA, Emília Rita, *O sistema de Family Governance (...)* ob. cit., p. 146.

Na Europa, especialmente no Reino Unido, os primeiros movimentos no âmbito da governação societária surgiram pela ocorrência de escândalos financeiros e colapsos de grandes empresas, ocasionados pela má gestão e governação dos seus administradores.¹²⁷

Assim surgiram os códigos de governo societário, igualmente conhecidos como relatórios, princípios, recomendações, guias, etc. Na sua generalidade, estes códigos de governo não são de natureza vinculativa. Contudo, a incessante pressão dos acionistas, levou a que estes códigos de governo se impusessem tanto a nível internacional como, mais recentemente, a nível nacional.

Com a reforma do CSC, foram introduzidos dois importantes aspetos, com (i) a implementação de deveres fundamentais dos administradores, referentes ao artigo 64.º; e ainda, com a adição de (ii) uma causa de exclusão de responsabilidade, verdadeiramente inspirada na norma *-business judgment rule-*, relativa ao artigo 72.º, n.º 2.¹²⁸

O livro Branco sobre a *Corporate Governance* em Portugal, foi pensado para responder a questões de governo societário. Este dividia-se em três partes distintas: a primeira de carácter concetual; a segunda, surgia como resultado de uma pesquisa feita junto das empresas cotadas em bolsa sobre o modelo ideal de governo societário a adotar; e ainda uma terceira parte, de cariz recomendatório, que apesar de não ser vinculativo, representava um caminho alternativo ao código de recomendações da CMVM.¹²⁹

Atualmente, surgiram novos códigos de recomendação, podendo ler-se a este respeito no Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de *Corporate Governance* que “o Código é de adesão voluntária e a sua observância assenta na regra *comply or explain*”.¹³⁰ O código dispõe de “uma articulação sistemática com o regime jurídico do mercado de capitais e das sociedades comerciais, estabelecendo com a lei uma relação de complementaridade harmoniosa.” Deste modo, o código “procura induzir nas sociedades práticas que se revelem conformes com as orientações que, no plano nacional e internacional, são reconhecidas como de bom governo”. Desta forma, para além de servir como complemento à ordem jurídica, serve de guia de bom governo societário.¹³¹

¹²⁷ABREU, J. M. Coutinho de, *Governança das (...), ob. cit.*, p. 11.

¹²⁸V. DL n.º 76-A/2006, de 29 de março.

¹²⁹MONTEIRO, Manuel Alves, *et.al.*, Instituto Português de Corporate Governance: *Razões e Desafios do seu Aparecimento e da sua Afirmação*, in *A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal*, vol. *Comemorativo do X Aniversário do Instituto Português de Corporate Governance*, Almedina, 2014, p. 13.

¹³⁰Código de Governo das Sociedades, Instituto Português de Corporate Governance, revisão 2020, Lisboa, p.36.

¹³¹*Idem, Ibidem.*

Destacamos como principais temas nucleares, os conflitos de interesses e a problemática dos custos de agência, gestão de risco, das suas principais vantagens e desvantagens, qualidade do reporte financeiro e a função e missão dos auditores externos, a questão da remuneração dos gestores e, por fim, a figura dos administradores independentes.¹³²

No que respeita às sociedades cotadas, vigora o princípio do *comply or explain*, sendo recomendado pelo Código do IPCG que, “A informação prestada pela sociedade sobre o grau de acolhimento do Código deve ser completa, clara e objetiva, nomeadamente no tocante à explicação sobre os fundamentos de não acolhimento das recomendações”.¹³³

Analogamente, o Regulamento da CMVM n.º 4/2013, menciona especificamente que

“devem explicar, de modo efetivo, justificado e fundamentado, a razão do não cumprimento das recomendações previstas no código de governo das sociedades adotado em termos que demonstrem a adequação da solução alternativa adotada aos princípios de bom governo das sociedades e que permitam uma valoração dessas razões em termos que a tornem materialmente equivalente ao cumprimento da recomendação”.¹³⁴

Grosso modo, a regra de *comply or explain* pressiona a gestão societária em seguir estes princípios e recomendações, principalmente em matérias em que o legislador não incluiu, mas que constituem objeto recomendatório a fim de assegurar e melhorar a gestão da sociedade, ou então justificar as razões de não acolhimento de tais recomendações.¹³⁵

Posto isto, consideramos que as sociedades familiares, podem e devem adotar os princípios de *Corporate Governance*, mesmo que disponham de uma menor dimensão e de uma menor estrutura organizativa. Além disso, facilitam a confiança dos seus investidores, como também o possível surgimento de novos projetos e abertura de novos mercados.¹³⁶

¹³² ONTEIRO, Manuel Alves, *et al.*, Instituto Português de Corporate Governance (...), *ob. cit.*, p. 13.

¹³³ ÂMARA, Paulo, *et.al.*, *A Corporate Governance de 2013 a 2023* (...), *ob. cit.*, 161.

¹³⁴ V. Artigo 1.º, Regulamento da CMVM n.º 4/2013 Governo das Sociedades.

¹³⁵ FRADA, Manuel A. Carneiro, “A business judgement rule no quadro dos deveres gerais dos administradores”, *Revista da Ordem dos Advogados*, n.º 67, vol. I, 2007, disponível em: <https://portal.oa.pt/publicacoes/revista-da-ordem-dos-advogados-roa/ano-2007/ano-67-vol-i-jan-2007/doutrina/manuel-a-carneiro-da-frada-a-business-judgement-rule-no-quadro-dos-deveres-gerais-dos-administradores/>, acessado a: (29/04/2022).

¹³⁶ V. BARREIROS, Filipe / PINTO, José Costa, *A Emergência* (...) *ob. cit.*, p.220.

3.2. A Regulação das Relações entre Família e Empresa

3.2.1. Organização e órgãos das Sociedades Familiares

De acordo com o estudo realizado pela KPMG, os conflitos familiares estão mais presentes na vida das sociedades familiares de grande dimensão. De qualquer modo, para a sobrevivência e continuidade da sociedade familiar, terão de ser feitos esforços para que a sucessão familiar ocorra com sucesso e da forma planeada.¹³⁷

Perante a existência de conflitos familiares, surgiu necessidade de se estabelecer mecanismos e instrumentos que pudessem dar resposta a estes problemas.

Consabidamente, a problemática sucessória e o seu planeamento; a harmonia entre família e a administração ou gerência, e de igual modo, entre membros da família detentores de participações sociais e os restantes; e as relações entre os vários familiares e a empresa, surgem como os três maiores desafios das sociedades familiares. Destas três grandes problemáticas, levantam-se outras questões secundárias, que apesar da sua importância se demonstram sanadas com a cessação das restantes questões que delas provêm.¹³⁸

Posto isto, a implementação de mecanismos de governo próprios deste género societário, é essencial para mitigar todos estes problemas anteriormente elencados.

Ademais, cada família deverá criar as suas próprias regras de funcionamento, de gestão e de resolução de conflitos. Desde logo, o contrato social poderá prever cláusulas que disponham sobre estes pontos sensíveis e suscetíveis ao surgimento de conflitos.

O governo da família consiste na estipulação de regras claras quanto ao controlo, propriedade e posição de cada membro familiar na sociedade.

No ordenamento jurídico português, contrariamente a Espanha, Itália e Bélgica¹³⁹, não existe qualquer instrumento jurídico que faça referência às EFs. Teremos por isso de recorrer às disposições gerais que regulam as Sociedades Comerciais em Portugal, mormente as regras do CSC.¹⁴⁰ Ainda assim, através do Contrato Social é possível que sejam criados

¹³⁷Barómetro Europeu de Empresas Familiares., (...) *ob. cit.*, p.34.

¹³⁸BARBOSA, Catarina de Sottomayor, *O Governo (...)*, *ob. cit.*, p. 21.

¹³⁹Relativamente a estes países, existem instrumentos jurídicos específicos para a resolução de conflitos. Em Espanha, consideramos o *Real Decreto 171/201*, de 9 de fevereiro, em Itália no *Codice Civile*, de 16 de março de 1942, na Bélgica no *Code Buysse*, de setembro de 2005. V. Alguns destes figuram incentivos públicos a par da elaboração do Protocolo Familiar.

¹⁴⁰XAVIER, Rita Lobo, *A Sucessão Familiar na Empresa (...)* *ob. cit.*, pp.68-70.

instrumentos (*e.g.* Regulamento Interno do Conselho de Administração), desde que estejam de acordo com os limites da lei e dentro da liberdade de estipulação.¹⁴¹

As Sociedades Familiares constituem-se segundo os termos do art.º 7º do CSC, com a elaboração do Contrato da Sociedade, sendo imperativo constar os elementos essenciais do art.º 9º CSC (*v.* art.º 1º, n.º 1 e 2 CSC), sob pena de nulidade (*v.* art.º 42º CSC). Além destes elementos essenciais, acrescem elementos de menção obrigatória que variam consoante o tipo societário adotado pela sociedade familiar.¹⁴²

Para o caso, podemos distinguir:

- (i) órgãos de formação de vontade ou órgãos deliberativos-internos, tomam decisões de acordo com a vontade social, mas raramente manifestam para o exterior, ou seja, para terceiros;
- (ii) órgãos de administração e representação, gerem as atividades sociais e representam as sociedades diante terceiros, a quem fazem e de quem recebem declarações de vontade;
- (iii) órgãos de fiscalização ou controlo, fiscalizam especialmente o desempenho dos membros do órgão de administração.¹⁴³

De modo geral, nas SPQ o órgão de administração e representação é a gerência. Quanto ao seu órgão de fiscalização, este não é imposto pela lei e, por isso, pode ser determinado em contrato social a estruturação de um Conselho Fiscal (familiar), tal como indica o art.º 262º CSC. Contrariamente, as SA estão sujeitas a um de três modelos de administração ou fiscalização. O *modelo clássico* prevê o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal; O *modelo anglo-saxónico*, engloba além do Conselho de Administração, uma Comissão de Auditoria e um Revisor Oficial de Contas (ROC); O modelo germânico é composto por um Conselho de Administração, um Conselho Geral e de Supervisão e ainda, por um ROC.¹⁴⁴

Consequimos desta forma concluir que, as SPQ apresentam elementos de natureza

¹⁴¹MARTINS, Alexandre Soveral, *Direito das Sociedades em Revista – Governação das empresas familiares em Portugal. Algumas notas sobre as sociedades por quotas*, Almedina, Coimbra, março, 2016, pp. 13-26. A importância do contrato de sociedade numa sociedade por quotas familiar, através de normas relativas ao direito especial à gerência, o direito a nomear gerência e ainda, o direito a obtenção de lucros. Assim, é possibilitada à família fundadora, a criação de mecanismos que assegurem a continuidade da sociedade familiar. Grosso modo, os artigos 246.º, n.º2 e 252.º, n.º2 CSC confiam um direito especial a designar gerente, onde o fundador terá do seu lado a escolha de quem virá suceder na gerência.

¹⁴²Para as Sociedades por Quotas aplica-se o art.º 199º CSC, enquanto para as Sociedades Anónimas aplica-se os termos do art.º 272º CSC.

¹⁴³ABREU, J. M. Coutinho de, *Governação das (...), ob. cit.*, p. 70.

¹⁴⁴V. Art.º 278.º CSC, relativo à estrutura da administração e da fiscalização.

fechada por comparação às SA, o que possibilita à família empresária um maior controle da mesma. Desta forma, as SPQ necessitam de apenas um sócio para se constituírem enquanto as SA exigem um mínimo de três sócios.¹⁴⁵

Ademais, as SA por si só estão mais expostas a capital externo à família (por serem sociedades abertas), onde reside a regra da livre transmissibilidade das participações sociais, apesar de algumas limitações neste sentido.¹⁴⁶

Apesar da obrigatoriedade em adotar um dos tipos legalmente previsto, as sociedades familiares podem optar pela constituição de um Conselho Familiar e ainda, caso se justifique, a constituição de uma Assembleia Familiar. Não obstante, a importância da constituição de um Protocolo Familiar poderá ser fulcral para a continuidade e preservação da sociedade familiar.

Note-se que, tanto Assembleia Familiar como o Conselho Familiar são órgãos de natureza facultativa. Posto isto, é de extrema relevância que as famílias saibam distinguir entre as finalidades destes órgãos e as funções dos órgãos sociais, sob pena de as falsas expectativas poderem originar conflitos que inicialmente se pretendiam mitigar.¹⁴⁷

No entendimento de Coutinho de Abreu, os órgãos sociais são “centros institucionalizados de poderes funcionais a exercer por pessoa ou pessoas com o objetivo de formar e/ou exprimir vontade juridicamente imputável às sociedades”.¹⁴⁸ No mesmo sentido, Engrácia Antunes refere que são órgãos sociais “centros ou núcleos de atribuição de poderes funcionais que têm por finalidade a formação, exteriorização e execução da vontade juridicamente imputável a uma sociedade comercial.”¹⁴⁹

Neste caso, não se poderá considerar os órgãos em causa enquanto órgãos sociais. Isto porque, esta vontade não poderá ser diretamente imputável à empresa, mas somente à família.

Desta forma, são órgãos familiares “centros ou núcleos de atribuição de poderes funcionais que têm por finalidade a formação, exteriorização e execução da vontade juridicamente imputável” à família.¹⁵⁰

¹⁴⁵V. Arts.º 270- A, 481º e 488º CSC.

¹⁴⁶Para mais aprofundamento desta questão, v. SEQUEIRA, Raquel de Lóia, *Transmissão de quotas e de ações – Algumas questões*, Revista de Direito das Sociedades 3, 2018, pp. 529 a 533.

¹⁴⁷IFC, Manual IFC de Governança para Empresas Familiares, 4ª ed., 2018, p.28.

¹⁴⁸ABREU, J. M. Coutinho de, *Governança das (...), ob. cit.*, p. 70.

¹⁴⁹ANTUNES, JOSÉ ENGRÁCIA, *Direito das Sociedades Comerciais – Parte geral, 8ª ed. Porto, 2018*, p. 275.

¹⁵⁰A contrario senso, *ob.cit. Idem, Ibidem*.

Além disso, o nosso CSC nada contempla sobre a obrigatoriedade de existência destes órgãos de natureza familiar. Consequentemente, as deliberações tomadas por cada um destes órgãos não podem convergir com as deliberações tomadas pelos órgãos sociais típicos. Assim, estas deliberações, não vinculam a sociedade, pelo que a sua violação em nada afetará a validade dos atos dos órgãos sociais, levando a que o infrator incorra em responsabilidade contratual para com os demais membros do órgão familiar.¹⁵¹

3.2.1.1. Assembleia de Família

A Assembleia de Família ou Assembleia Familiar é constituída por todos os membros da família desde que verificados certos requisitos, devendo ser convocada por quem desempenha uma posição de liderança no seio familiar.¹⁵² Assim, a Mesa da Assembleia é geralmente constituída por um presidente e um secretário que devem reunir pelo menos uma vez por ano e deliberar em plenário, por maioria simples sendo que, a cada membro corresponde um voto. Claro que, os sistemas deliberativos e a atribuição de votos dependem da caracterização da Família Empresária, devendo estar disposto em sede de Protocolo Familiar toda a informação necessária.¹⁵³

Posto isto, a Assembleia de Família é considerada o órgão mais amplo, deliberativo e supervisor, que compreende todos os membros da família, devendo por isso estar previsto no Protocolo Familiar.¹⁵⁴

Note-se que, a Assembleia Familiar não deve ser confundida com a Assembleia Geral, visto que alguns dos seus membros podem nem ter qualquer tipo de envolvimento na sociedade (apenas interesse na mesma) ou poderão existir sócios ou acionistas majoritários

¹⁵¹BARBOSA, Catarina de Sottomayor, *O Governo (...), ob. cit.*, p.23.

¹⁵²Tais como: limites mínimos de idade, ou seja, apenas para familiares que já tenham atingido a maioridade, ou a parti dos 14 ou 16 anos com estatuto de assistente e sem capacidade deliberativa; exclusão de parentes por afinidade; e ainda por restrições quanto ao direito de voto nas assembleias. V. RODRIGUES, Jorge, *Família Empresária: Estrutura, Recursos e Poder*, 2019, p.135.

¹⁵³COSTA, António Nogueira, *A profissionalização da família empresária e a continuidade das empresas familiares*, in *Roadmap para Empresas Familiares, Mapeamento, Profissionalização e Inovação*, "Estudo sobre a identificação e classificação de conflitos nas empresas familiares", Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO), 2018, pp.164 e 165.

¹⁵⁴COSTA, António Nogueira, *A profissionalização da família empresária (...), ob. cit.*, p.165.

que não pertençam à família e por tal, não participam na Assembleia Familiar.¹⁵⁵

Na hipótese de todos os membros da família serem detentores de participações sociais e na ausência de sócios ou acionistas não familiares, haverá uma coincidência entre os membros da Assembleia Familiar e da Assembleia Geral.¹⁵⁶

O propósito da Assembleia Familiar passa por reunir a família empresária facilitando a troca e transmissão de valores, promover a discussão de novas ideias de negócio ao mesmo tempo que, prepara as gerações vindouras, enquanto potenciais líderes.¹⁵⁷

Desta forma, a reunião facilita o debate de várias questões que merecem o seu devido destaque, tais como¹⁵⁸: a aprovação de qualquer alteração nos valores e/ou na visão da família; educação dos membros da família quanto aos seus direitos e responsabilidades; definir os princípios base para a existência de harmonia familiar; aprovação das políticas de emprego e remuneração de familiares; nomear, delegar poderes e supervisionar o Conselho de Família (caso exista); eleição dos membros de outros comitês de família; participar e intervir em iniciativas requeridas pelo Conselho Familiar; manter o Protocolo Familiar ajustado à realidade da família e da empresa; garantir que o controle da sociedade se mantém na família; outras questões relevantes para a família.

Por princípio, a Assembleia de Família não contacta com a empresa, cabendo ao Conselho Familiar fazer essa ligação.¹⁵⁹

3.2.1.2. Conselho de Família

O Conselho Familiar (CF) ou Conselho de Família, surge como órgão atípico da sociedade, composto por membros da família, sejam eles colaboradores, ou não, da sociedade familiar.¹⁶⁰ É por isso um órgão de menor dimensão, eleito pela Assembleia

¹⁵⁵BARBOSA, Catarina de Sottomayor, *O Governo (...)*, *ob. cit.*, p.24.

¹⁵⁶Não esquecendo que, para isso, terão de se verificar todos os requisitos legais e não apenas os previstos em sede de protocolo familiar.

¹⁵⁷IFC, Manual IFC de Governança (...), *ob. cit.*, p.29.

¹⁵⁸COSTA, António Nogueira, *A profissionalização da família empresária (...)*, *ob. cit.*, pp.164 e165. V. IFC, Manual IFC de Governança (...), *ob. cit.*, p.29.

¹⁵⁹COSTA, António Nogueira, *A profissionalização da família empresária (...)*, *ob. cit.*, p.165.

¹⁶⁰V. *Recomendações para Empresas e Grupos Empresariais Familiares in Instituto Português De Corporate Governance*, 2014, disponível em: https://cgov.pt/images/ficheiros/2018/recomendacoes_para_empresas_e_grupos_empresariais_familiares.pdf, acedido a: (9.05.2022), p.7.

Familiar, onde são tomadas decisões de acordo com os interesses e objetivos de toda a família.¹⁶¹

É por isso altamente recomendado a criação de um CF, além dos restantes órgãos típicos de gestão, tais como o Conselho de Administração, o Conselho Geral e de Supervisão e o Conselho Fiscal, para as SA, enquanto para as SPQ, se prevê a gerência, tal como *supra* referido.

Ora, é neste âmbito que surge o CF enquanto órgão máximo de decisão e dinamização da Família Empresária, devendo atender-se a elementos como a dimensão da família, ao número de ramos familiares existentes e de gerações para uma melhor compreensão desta figura.¹⁶²

As reuniões devem ser feitas no mínimo duas vezes e máximo de seis vezes por ano, sendo frequentemente fixadas reuniões trimestrais, com o objetivo de deliberar sobre os assuntos previstos em agenda, por maioria simples, dispondo cada membro de um voto. Estas reuniões têm como propósito o debate sobre a sociedade e o futuro da mesma; a estruturação de planos de contingência a fim de planear a sucessão; discutir os valores e objetivos da empresa; estabelecer políticas de remuneração; esclarecer direitos e deveres de familiares não colaboradores da empresa; orientar a empresa segundo estratégias que preservem os seus valores e, por último, pleitear sobre a evolução e desenvolvimento da sociedade.¹⁶³

A sua criação e existência está prevista (via de regra), por uma cláusula parassocial, sendo que servirá como entidade reguladora e fiscalizadora do cumprimento do protocolo familiar, quando o mesmo existir.

Na generalidade dos casos, a necessidade para a implementação deste órgão surge pelo amadurecimento da dimensão familiar. Isto significa que, as empresas de grande dimensão empregam mecanismos que viabilizem a expansão e prosperidade da sociedade. Não existe, porém, um momento certo para a sua constituição. A constituição deste órgão pode justificar-se pela sua dimensão, mas ainda assim poderá ser constituído em qualquer fase de vida da Sociedade Familiar. Assim, é da nossa crença que, os Conselhos de Família são criados quando a Empresa Familiar integra a 2ª e/ou 3ª geração, porquanto se verificar uma fase onde há maior número de familiares envolvidos na vida da sociedade.

¹⁶¹COSTA, António Nogueira da, RÍO, Francisco e Jesús Negreira Del, *50 perguntas essenciais sobre empresas familiares*, Porto, 2011, p.179.

¹⁶²*Idem, Ibidem.*, p.165.

¹⁶³COSTA, António Nogueira, *A profissionalização da família empresária (...)*, *ob. cit.*, p.167.

Simultaneamente, esta fase é marcada por estruturas administrativas e de gestão que justificam a criação de um órgão exclusivo para famílias empresárias e com as funções que lhe são típicas.

Segundo o Manual IFC, o CF deverá ter no mínimo cinco membros e no máximo nove membros, eleitos pela Assembleia segundo critérios de qualificação e disponibilidade para o exercício das suas funções.¹⁶⁴

O Livro Branco, dá a título de exemplo nacional o grupo Aveleda, “que duas vezes no ano reúne toda a família para partilhar a evolução da atividade da empresa e definir novas linhas orientadores para a sociedade”.¹⁶⁵

O CF é um órgão essencial para a manutenção da coesão da família, onde a família empresária se encontra devidamente representada e, assim, apresentarem as suas opiniões, dúvidas e problemas que surjam com o decorrer da atividade empresarial.

Note-se que, as sociedades comerciais estão sujeitas ao princípio da tipicidade quanto à adoção de um dos tipos societários existentes no nosso ordenamento jurídico. Não obstante, as sociedades familiares podem e devem providenciar pela constituição do CF.

Assim, o CF é concebido como um órgão meramente consultivo e não deliberativo. Não é da sua competência deliberar, nomear a gerência ou planear a sucessão, apenas poderá dar pareceres de cariz meramente consultivo, que esteja determinado em cláusula estatutária.

Por conseguinte, no entendimento de Soveral Martins, desde que a criação de CF afete as competências dos restantes órgãos societários, não nos parece que o princípio da tipicidade queira com isso proibir a sua criação.¹⁶⁶ Aliás, uma das grandes particularidades das sociedades familiares é precisamente a coexistência entre órgãos de cariz exclusivamente familiar e órgãos sociais da empresa.

De acordo com Coutinho de Abreu, embora existam restrições à liberdade negocial decorrentes do princípio da tipicidade, “têm os sujeitos considerável liberdade de conformação do regime das sociedades de cada um dos tipos: nos espaços não ocupados por lei e nos espaços ocupados por lei dispositiva há lugar para cláusulas atípicas”¹⁶⁷. Podem, por isso, prever a existência de um órgão consultivo, cuja competência não colida com a de algum outro órgão – o CF.

¹⁶⁴IFC, Manual IFC de Governança (...), *ob. cit.*, p.30.

¹⁶⁵AA.VV., *Livro Branco da Sucessão Empresarial*, (...), *ob. cit.*, p.64.

¹⁶⁶MARTINS, Alexandre de Soveral, “*Pais, filhos*, (...), *ob. cit.*, pp.59 e 60.

¹⁶⁷ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso* (...), *ob. cit.*, pp.74 e 75.

De ressaltar ainda que, o CF assume-se como um órgão complementar aos restantes órgãos de governação societária, não se apresentando nem substituto nem alternativo.

Possuem ainda uma função normativa, a de regular e definir as políticas e regras que devem orientar as relações familiares e as relações família e empresa, no seio da atividade empresarial. Essa função será exercida por meio de Protocolo Familiar, sendo por isso, no seio do Conselho de Família que se cria, aprova e altera o Protocolo Familiar, documento figurativo das EFs.

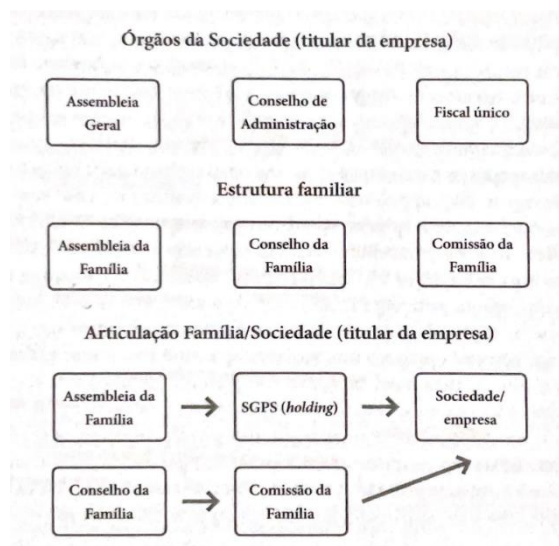
Por tudo aquilo que foi abordado *supra*, tanto quanto à Assembleia Familiar como ao Conselho de Família, entende-se que a implementação destes órgãos contribui para o bom funcionamento da sociedade no sentido de trazer uma harmonia nas relações familiares, e das relações família e empresa e os seus administradores ou gerentes. Além disso, funcionam como “canais diretos e indiretos de informação” o que não só previnem conflitos como também suavizam os problemas de agência entre administradores e gerentes que não sejam membros da família.¹⁶⁸

Desta forma, deve ser clara e evidente a distinção entre as funções de cada uma das estruturas orgânicas, da Assembleia Familiar e do CF, não podendo afetar as funções dos restantes órgãos de governo sob pena de as suas decisões serem declaradas inexistentes.¹⁶⁹

¹⁶⁸BARBOSA, Catarina de Sottomayor, *O Governo (...), ob. cit.*, p.25.

¹⁶⁹LEAL, Joana Silva, *Empresas Familiares- Reflexão sobre o seu governo e sucessão*, Dissertação em Mestrado em Direito e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2011, p.23.

Figura 2 - Órgãos da Sociedade, Estrutura Familiar, Articulação Família/Sociedade.



Fonte: Rita Lobo Xavier¹⁷⁰

3.2.2. Acordos Parassociais

Segundo consta do artigo 17.º do CSC, além do órgão consultivo poderá haver lugar à celebração de um acordo parassocial.

No que respeita aos acordos parassociais, Coutinho de Abreu considera-os como “contratos celebrados entre todos ou alguns sócios (ou entre sócios e terceiros), produtores de efeitos atinentes à posição jurídica dos pactuantes sócios (enquanto tais) e, eventualmente, atinentes também a outros pactuantes (terceiros) e à vida societária, mas que não vinculam a própria sociedade”.¹⁷¹

Para serem válidos necessitam de cumprir os requisitos do artigo 280.º CC e ainda, as disposições dos n.ºs 2 e 3 do artigo 17.º CSC, estando abrangidas pelo princípio da tipicidade como garantia da independência dos órgãos sociais e da distribuição de competências entre eles.¹⁷² Caso violem ou defraudem a lei, ou ainda que regulem certas autorizações a membros

¹⁷⁰XAVIER, Rita Lobo, *A Sucessão Familiar na Empresa (...)* ob. cit., p.71.

¹⁷¹ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso (...)*, ob. cit., pp.156 e 157.

¹⁷²Do art. 17.º, n.º 2 CSC resulta a defesa do interesse público, a proteção dos sócios e a tutela dos credores,

dos órgãos de administração e de fiscalização que não tenham sido previamente deliberadas, serão tidos como nulos.

Os acórdãos parassociais devem revestir a forma que melhor convier às partes e, portanto, vigora o princípio da liberdade de forma, previsto no artigo 219.º CC, não carecendo (normalmente) de registo ou publicação.

Neste âmbito vigora o princípio da eficácia relativa, ou seja, os contratos gozam de eficácia *inter partes*, segundo o disposto no art. 17.º n.º 1 do CSC. No entendimento de Carolina Cunha, um acordo parassocial poderá sobrepor-se a regras jussocietárias, o que significa que, não estando em causa interesses de terceiros, a imposição de normas contra a vontade de todos os sócios que subscreveram o acordo, deixa de fazer sentido.¹⁷³

Para que estes possam ter eficácia em relação a terceiros, é comum o recurso a cláusulas penais, mais concretamente o recurso aos artigos 809º a 812.º CC. Além destas, são também utilizadas as disposições gerais relativas ao incumprimento das obrigações, constantes no artigo 817.º do CC. Na eventualidade de o acordo parassocial ser declarado nulo, a produção dos efeitos do mesmo não se verifica, pelo que o sócio que entre em incumprimento, não estará vinculado a tal acordo.¹⁷⁴

Deste modo, os acordos parassociais são considerados negócios jurídicos celebrados entre sócios (podendo fazer parte todos os sócios ou apenas alguns) e enquanto sócios, cujos efeitos se repercutem na esfera da sociedade, podendo apenas em certo valor afetar a sociedade. Além dos sócios, podem ser igualmente incluídos terceiros ou ainda a própria sociedade.¹⁷⁵

Os acordos parassociais podem dispor sobre a autorização de cessão de quotas e seus impedimentos/requisitos a preencher; sobre o direito de preferência no âmbito da alienação de participações sociais; sobre o voto; regime de ações, prevendo opções, preferências ou outros deveres; sobre o futuro da sociedade através de cisões, modificações ou aumentos de capital; sobre a estrutura dos órgãos societários; sobre certos aspetos instrumentais ou processuais (*e.g.* convenções de arbitragem e cláusulas penais).¹⁷⁶

bem ainda a garantia de liberdade e responsabilidade dos administradores que procuram preservar o interesse social e os deveres de lealdade e cuidado do art. 64.º CSC. Além disso, a proibição da venda de votos é também exemplo disso.

¹⁷³Cfr. CUNHA, Carolina, “Artigo 17.º”, AA.VV., Código das Sociedades Comerciais em Comentário, vol. I, Coord. J. M. Coutinho de Abreu, Almedina, Coimbra, 2010, p.300.

¹⁷⁴LOPES, Inês Helena Martins, *Sociedades Familiares (...)* ob. cit., p. 90.

¹⁷⁵CUNHA, Carolina, “Artigo 17.º”, AA.VV., Código das Sociedades (...), ob. cit., p.288.

¹⁷⁶*Idem, Ibidem.*, p.126.

Assim, de maneira geral, os acordos parassociais podem ser divididos em acordos relativos ao regime das participações sociais, acordos que versem sobre o exercício do direito de voto e acordos que tratem da organização da sociedade.¹⁷⁷

Relativamente à questão da transmissão dos acordos parassociais, podemos ter uma de duas coisas. A transmissão *mortis causa* da participação social de sócio subscritor é entendida por alguns autores como objeto de transmissão, assim como são as suas ações ou quotas, uma vez que estão em causa relações patrimoniais respeitantes ao artigo 2024.º CC.

Para Carolina Cunha, os sócios podem optar por uma de três vertentes: dissolução do sindicato, manutenção do sindicato sem os herdeiros do sócio falecido, ou pela manutenção do sindicato com os herdeiros do falecido. Perfilhamos a mesma opinião, ou seja, o acordo parassocial poderá ser resolvido ou mantido em vigor, mas sem os herdeiros do falecido, ou mantido em vigor com os herdeiros do sócio falecido.¹⁷⁸

Em relação à transmissão em vida ou *inter vivos*, esta é geralmente explanada no acordo. Caso nada seja referido, não se transmite e desaparece com a extinção da relação do sócio falecido e sociedade.¹⁷⁹

Estes acordos demonstram-se vantajosos uma vez que permitem assegurar a estabilidade da gestão social e a manutenção de uma política comum; permitem uma maior ponderação quanto à toma de decisões; auxilia na distribuição do poder entre as maiorias e minorias, ou ainda, possibilita o agrupamento entre sócios minoritários de forma a haver equidade de posições e divergências entre sócios.¹⁸⁰

3.2.3. Princípio da Proibição de Pactos Sucessórios e o Pacto de Empresa.

O Comité Económico e Social Europeu emitiu recentemente um parecer de iniciativa sobre “A Empresa Familiar na Europa como fonte de crescimento renovado e de melhores postos de trabalho”, onde expressamente requeria à Comissão Europeia a regulamentação sobre EFs, nomeadamente regulamentação de matérias de transmissão de empresas

¹⁷⁷CUNHA, Carolina, “Artigo 17.º”, AA.VV., Código das Sociedades (...), *ob. cit.*, p.296.

¹⁷⁸ *Idem, Ibidem.*

¹⁷⁹ *Idem, Ibidem.*, pp.291 e 292.

¹⁸⁰ *Idem, Ibidem.*, pp. 293 e 294.

familiares entre gerações. Assim, prevê-se uma atenuação do princípio da proibição de pactos sucessórios, especialmente no âmbito das EFs.¹⁸¹

Para melhor compreensão desta figura, iremos primeiramente aludir ao direito italiano quanto à aplicação do *Patto di Famiglia*, verificando-se um aumento da autonomia privada no âmbito da liberdade de dispor por morte.

O ordenamento jurídico italiano prevê o *Patto di Famiglia* como sendo um “contrato que deve observar a forma de documento autêntico, através do qual o empresário transfere, no todo ou em parte, a empresa/participações sociais a um ou mais descendentes”.¹⁸² Respeitando a legítima e o princípio da igualdade dos herdeiros legitimários, teriam de intervir neste contrato todos os presumíveis herdeiros legitimários do autor da sucessão.

A lei italiana esforçou-se por preservar dois aspetos importantes: conferir ao empresário a possibilidade em transferir a empresa ao herdeiro legitimário que considera mais competente; e a possibilidade de os restantes herdeiros legitimários, existentes à data da celebração do contrato, ou que venham a existir posteriormente, receberem a sua parte por força dos artigos 536.º e ss. Código Civil italiano.

Além disso, o *Patto di Famiglia* não está sujeito à colação nem à redução por inoficiosidade, sendo por isso mais vantajoso do que o instituto das doações. Porém, na prática verifica-se uma fraca adesão por parte das EFs ao *Patto*, pelo facto de apenas se aplicar a herdeiros legitimários, enquanto nas doações não existe esta restrição, sendo possível a transmissão da empresa a herdeiros não legitimários.¹⁸³

Em Espanha, a transmissão da posição do titular de uma sociedade é geralmente efetuada por atos *inter vivos* e não por via sucessória, com vista à prossecução do interesse familiar.

Assim, a *Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada nueva empresa* veio permitir que o testador deixe a empresa apenas a um dos seus sucessores, tendo os restantes herdeiros direito a uma compensação pela transformação da sua legítima em um direito de crédito, podendo ser determinado que será paga até um máximo de cinco anos após a abertura

¹⁸¹XAVIER, Rita Lobo, COSTA, Simone Oliveira, *Relevância dos pactos sucessórios na sucessão na empresa familiar: o pacto de empresa*, in *Roadmap para Empresas Familiares, Mapeamento, Profissionalização e Inovação*, “Estudo sobre a identificação e classificação de conflitos nas empresas familiares”, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO), 2018, p.44.

¹⁸²MORAIS, Daniel de Bettencourt Rodrigues Silva, *Autodeterminação Sucessória por Testamento ou por Contrato?*, Cascais, Princípiã Editora, 2016, p.912.

¹⁸³XAVIER, Rita Lobo, COSTA, Simone Oliveira, *Relevância dos pactos sucessórios na sucessão na empresa familiar: o pacto de empresa (...)*, *ob. cit.*, p.52.

da sucessão.¹⁸⁴

Em 2007, com a criação do *Real Decreto 171/2007, de 9 de Febrero*, foi regulada a publicidade dos protocolos familiares, dando especial destaque às EFs. Contudo, o artigo 1271.º permaneceu inalterado, mantendo-se a proibição dos pactos sucessórios. Além disso, o artigo 658.º do CC espanhol apenas prevê como meios sucessórios a sucessão legal e a sucessão testamentária.

Desta forma, acreditamos que a EF não pode ser equiparável a qualquer outro bem móvel ou imóvel para efeitos de transmissão sucessória e para o interesse associado à continuidade da empresa.

Rita Lobo Xavier, desenvolveu uma figura semelhante e inspirada no *patto di famiglia* italiano, o Pacto de Empresa. Segundo ela, “no Pacto de Empresa deve haver uma grande liberdade para o autor da sucessão, que irá ver assegurada a continuidade da empresa que criou. O empresário tem a oportunidade de transmitir a sua empresa para depois da morte, atendendo aos seus membros familiares e sem prejudicar a legítima.”¹⁸⁵

Tal como se disse, procura-se a continuidade da empresa na família, mas quando isso não é possível ou porque não haja herdeiros, ou porque não haja herdeiros aptos para tal cargo, é possível recorrer-se a um pacto sucessório a favor de um terceiro.

São vários os motivos pelos quais não se opte por transmitir a propriedade da empresa a um herdeiro legitimário. Muitas das vezes eles próprios não tem interesse em ocupar-se do negócio familiar e, encarando a venda da empresa como uma solução mais viável para o preenchimento da legítima, apesar de mais debilitante para a sociedade, podendo conduzir à sua dissolução.

A participação de todos os herdeiros legitimários é imperativa para a celebração deste contrato.

Em caso de não ser possível a compensação aos herdeiros que adquiriram um direito de crédito por falta de liquidez ou bens, esse pagamento poderá ser realizado até cinco anos após a transmissão, ou podem igualmente renunciarem a tal direito.

Em caso de superveniência de outros herdeiros legitimários não podemos desconsiderar a igualdade entre descendentes, constitucionalmente consagrada no artigo 36.º n.º4 da CRP. O seu direito à legítima será igualmente transformado em direito de crédito,

¹⁸⁴V. *Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada nueva empresa*

¹⁸⁵*Idem, Ibidem., p.53.*

existindo também a possibilidade em renunciar ao mesmo.

Quanto às obrigações resultantes dos institutos da colação e da redução das liberalidades inoficiosas, ficam suspensas com a celebração do pacto de empresa. A suspensão torna-se definitiva com a morte do transmitente, visto que a transmissão da empresa não terá relevância para efeitos do funcionamento destes dois institutos.

Enquanto contrato, ou melhor dizendo, enquanto negócio jurídico bilateral, não pode ser livremente revogável, para que se evitem situações de insegurança e/ou incerteza.¹⁸⁶

3.2.4. Protocolo Familiar – Processo

Como decorrência do aumento da dimensão familiar, a dispersão da propriedade intensifica-se, havendo maior necessidade em estabelecer-se regras formais que venham delimitar a relação família - empresa. Surge assim, o Protocolo Familiar.

No âmbito das Sociedades Familiares, é cada vez mais ponderada a celebração de acordos entre familiares sócios e os restantes familiares na qualidade de não sócios.

De maneira a reproduzir a figura dos “*Protocolos Familiares*” em Espanha¹⁸⁷ e na falta de provisão jurídica nacional¹⁸⁸, estes Protocolos serão constituídos e regidos ao abrigo da autonomia privada¹⁸⁹, segundo os termos do artigo 405º CC.¹⁹⁰

O n.º 1 do mesmo artigo refere que, “*dentro dos limites da lei, as partes têm a faculdade de fixar livremente o conteúdo dos contratos, celebrar contratos diferentes dos previstos neste código ou incluir nestes as cláusulas que lhes aprouver*”.

¹⁸⁶XAVIER, Rita Lobo, COSTA, Simone Oliveira, Relevância dos pactos sucessórios na sucessão na empresa familiar: o pacto de empresa (...), *ob. cit.*, pp.54 e 55.

¹⁸⁷Art. 2º do *Real Decreto 171/2007, de 9 de fevereiro*, “*por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares*”, depreende-se que são protocolos familiares “*aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o com terceros com los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan u interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propried y empresa que afectan a la entidad*”.

¹⁸⁸O Código Civil italiano consagra no seu art. 768-bis a sua regulamentação quanto ao protocolo, aí denominado *patto di famiglia*, como “*il contratto com cui, compatibilmente com 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 on parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti*”.

¹⁸⁹A autonomia privada consiste no poder reconhecido aos particulares de auto-regulamentação dos seus interesses, de autogoverno da sua esfera jurídica. Este princípio manifesta-se através de direitos subjetivos e pela possibilidade de celebração de negócios jurídicos.

¹⁹⁰Constitucionalmente encontram-se fundamentados nos artigos 26.º, n.º1 e 6.º da CRP.

O principal desafio é saber se os Protocolos Familiares são, *per se*, meros contratos celebrados à luz do princípio da autonomia da vontade ou se a sua intenção irá mais além. Por tal, para a celebração de tais protocolos não nos podemos olvidar do regime dos acordos parassociais (*cf.* Art. 17.º CSC), uma vez que os protocolos familiares incluem no seu conteúdo cláusulas de natureza parassocial. é indispensável ressaltar, a influência que o princípio da proibição de pactos sucessórios ou contratos de herança exerce na elaboração destes Protocolos.¹⁹¹

Este instrumento teve origem nos Estados Unidos da América, inicialmente designados por *shareholder's agreements*, característicos das *Close Corporations* que facilitavam a organização jurídica e serviam de complemento ao contrato de sociedade.¹⁹²

Os *shareholder's agreements* dedicavam-se sobretudo a três diferentes áreas da sociedade: organizações, operações (funcionamento) e extinção (restrições à transmissão de participações, dispondo sobre direitos de preferência de aquisição a favor da própria empresa ou de outros sócios).¹⁹³

Na Europa, durante os anos oitenta surgiram os denominados “*Family Constitution*” ou “*Family Agreements*”, como instrumento de governo que auxilia a família empresária na resolução e prevenção de conflitos internos, como também no processo de transmissão geracional.¹⁹⁴

No ordenamento jurídico português inexistente uma noção de protocolo familiar, não havendo, de igual forma, uma definição da sua natureza jurídica.

Não obstante o artigo 17.º do CSC fazer referência a acordos parassociais, apoiamos a aplicação desta norma à figura dos protocolos familiares, ainda que este vincule sócios e não sócios atuais da empresa.¹⁹⁵ Para ser considerado acordo parassocial, terá de ser subscrito por sócios membros da família que detêm uma participação social da empresa ou estão na iminência de a vir deter. Caso intervenha pessoa não sócia, já não estaremos perante um acordo parassocial, caindo-se no âmbito de outro tipo contratual.

A sua constituição deve respeitar, não só a lei, como também o contrato de

¹⁹¹MARTINS, Alexandre de Soveral, “*Pais, filhos, (...)*”, *ob. cit.*, p.70.

¹⁹²LOPES, Inês Helena Martins, *Sociedades Familiares (...) ob. cit.*, p. 91.

¹⁹³*Idem, Ibidem.*

¹⁹⁴XAVIER, Rita Lobo, *A Sucessão Familiar na Empresa (...) ob. cit.*, p.73. Com o surgimento do conceito de protocolo familiar na Europa pela via das “empresas de consultoria teve sobre a génese do conceito uma dupla consequência: por um lado, levou a que fosse concebido de uma forma muito pouco jurídica; por outro, muito marcada por critérios norte-americanos de gestão e de organização da empresa”.

¹⁹⁵ABREU, J. M. Coutinho de, *Código das Sociedades Comerciais em Comentário*, Vol. I, 2ª ed., 2017, p. 307.

sociedade¹⁹⁶, não esquecendo ainda os estatutos sociais e das disposições previstas no protocolo, que para serem válidas e eficazes necessitam de respeitar testamentos e convenções antenupciais. Em suma, a materialização de certas disposições protocolares só serão válidas e eficazes com a celebração dos negócios jurídicos que lhes correspondem. Inclusive, alguns autores afirmam que o protocolo familiar é um documento juridicamente incompleto, necessitando de outros instrumentos jurídicos para lhe conferir um conteúdo indubitável e de valor imperativo.¹⁹⁷

Salvo as regras previstas pelo CSC, o protocolo familiar rege-se segundo o princípio da autonomia privada, estando somente sujeito às proibições gerais dos contratos do nosso CC.¹⁹⁸

Esta liberdade contratual que falamos interessa-nos enquanto “liberdade de modelação, liberdade de fixação ou liberdade de estipulação do conteúdo contratual”, que consiste na “liberdade de celebração ou conclusão dos contratos”¹⁹⁹. Assim, o princípio da liberdade contratual, consagrado nos termos do artigo 405.º CC poderá estar sujeito a algumas restrições²⁰⁰, princípio da boa-fé, tanto na elaboração dos contratos²⁰¹, como na própria execução do mesmo.²⁰² Além disso, o objeto do contrato está sujeito aos requisitos do artigo 280.º, máxime não ser contrário à lei, ordem pública ou bons costumes.

Diante disso, concluimos que o nosso ordenamento jurídico não dispõe de qualquer disposição legal que regule o protocolo familiar enquanto contrato, pelo que recorreremos ao artigo 405.º do CC, remetendo o mesmo para o artigo 17, º do CSC, pelas evidentes semelhanças aos acordos parassociais atípicos.²⁰³

Segundo os autores Filipe Barreiros e José Pinto, o protocolo familiar pode ser visto como um documento que reúne os anseios, oportunidades, visões e contribuições dos diversos membros da sociedade familiar, servindo de base para a tomada de decisões e para planear a sucessão da EF.²⁰⁴ É através do consenso familiar, resultado de todas estas atuações, que se consegue chegar a este “guia de conduta” da família em relação à empresa

¹⁹⁶PIÇARRA, Sofia Barbosa, *O Planeamento da Sucessão (...)*, *ob. cit.*, p.27.

¹⁹⁷FERNANDÉZ, Joan Egea, *Porotocolo familiar y pactos sucessórios*, Indret, 3/2007, Barcelona, 2007, p. 7.

¹⁹⁸ABREU, J. M. Coutinho de, *Código das Sociedades Comerciais em Comentário (...)*, *ob. cit.*, p.315.

¹⁹⁹PINTO, Carlos Alberto da Mota, *Teoria Geral do Direito Civil*, por António Pinto Monteiro e Paulo Mota Pinto, 5ª Ed., Reimpressão 2021, p.107.

²⁰⁰*Idem, Ibidem.*, p.108.

²⁰¹V. artigo 227, n.º 1 do CC.

²⁰²V. artigo 762.º, n.º 2 do CC. V. também o acórdão do STJ de 23/01/2014, Proc. 1117/10.9TVLSB.P1.S1.

²⁰³RUÍZ, Mercedes Sánchez, *Introducción. Una aproximación (...)*, *ob. cit.*, p. 69.

²⁰⁴BARREIROS, Filipe, PINTO, José Costa, *A emergência (...)*, *ob. cit.*, p.215.

e em relação à própria família.²⁰⁵

Diante dos conceitos e pesquisas envolvidos, entendemos que um protocolo familiar é um acordo consensual, pois é o resultado de um debate entre as partes que o subscreveram, sobre as principais ideias e preocupações societárias, à luz dos familiares que assumem esse compromisso. Surge enquanto contrato norteador das relações estabelecidas e a serem estabelecidas entre família e sociedade, e entre familiares, uma vez que podem afetar a própria sociedade.²⁰⁶

A doutrina não se demonstra consensual quanto à duração do protocolo familiar, pelo que privilegia a possibilidade de desvinculação unilateral dos sócios, não existindo propriamente uma imposição legal de um limite temporal.²⁰⁷ De forma a garantir a estabilidade das relações, considera-se que o protocolo familiar não deve ser revisto por períodos menores de 10 anos. Todavia, concordamos que em virtude da constante evolução da sociedade, o mesmo se deve adaptar às suas necessidades, motivo pelo qual, não o devemos considerar como permanente e definitivo.²⁰⁸

O protocolo familiar surge no seio das sociedades familiares como um instrumento jurídico pluridisciplinar. Independentemente das normas de direito societário, este pretende regular as relações entre os membros da família e a sociedade e do seu funcionamento, assumindo ainda importância no âmbito da sucessão e transmissão geracional da sociedade familiar.²⁰⁹

É normalmente desenvolvido em sede de CF, caso este órgão exista na sociedade, sendo fruto da sistematização da resolução das questões e problemas nele debatidas e resultantes do diálogo e consenso convencionado pelos membros familiares sobre a sociedade. Trata-se de um documento que orienta e regula a relação família/sociedade, funcionando como um código de conduta e ética próprio daquela família empresária. São igualmente estabelecidos princípios de índole moral da família para com a sociedade.²¹⁰

Este mecanismo torna-se igualmente interessante pelo facto de se poder assumir como limite ao poder da família em benefício da sociedade familiar. O envolvimento de todos os

²⁰⁵COSTA, António Nogueira da, Notícia 2 de março de 2016, consultado em: <https://www.efconsulting.pt/2016/03/02/euoparque/>, acedido a: (22.05.2022).

²⁰⁶LOPES, Inês Helena Martins, *Sociedades Familiares (...)* ob. cit., p. 95.

²⁰⁷ABREU, J. M. Coutinho de, *Código das Sociedades Comerciais em Comentário (...)*, ob. cit., p. 307.

²⁰⁸BARBOSA, Catarina de Sottomayor, *O Governo das Empresas Familiares (...)*, ob. cit., p.36.

²⁰⁹FERNÁNDEZ, Joan Egea, *Protocolo familiar y pactos sucesorios (...)*, ob. cit., pp. 4 e 5.

²¹⁰USSMAN, Ana Maria, *Empresas (...)*, ob. cit., p.97.

membros da família previne a resolução de problemas por livre-arbítrio, pelo que um único membro não poderá decidir por imposição, independentemente da sua antiguidade ou proximidade do fundador da sociedade.²¹¹

Mais do que um documento, o protocolo familiar é um processo. Processo este que promove o diálogo sobre questões societárias, que envolve a participação ativa dos familiares sócios da empresa, que esclarece previamente questões de índole organizacional e de funcionamento, e que viabiliza a partilha de valores entre os diferentes ramos familiares.²¹² No entender de Paulo Olavo Cunha, o documento dedica-se à materialização de um processo negocial longo que, ocasionalmente, requer a intervenção de assessores, técnicos e especializados, além dos demais membros familiares.²¹³

Enquanto processo negocial, o protocolo familiar divide-se em seis fases. A primeira fase é caracterizada pelo estado de consciencialização. É neste momento que o pré-documento, ao partilhar a importância do protocolo para a sobrevivência e sucesso da empresa, procura a coesão familiar. Somente os protocolos familiares redigidos com compromisso e respeito ao seu conteúdo podem efetivamente regular temáticas como a sucessão de liderança ou transmissão de património. Motivo pelo qual, deve-se garantir que os familiares o vejam como um livro de regras e normas comportamentais, segundo as quais devem orientar as suas ações.

Na segunda fase, inicia-se a coleta de dados relacionados à empresa, incluindo os dados financeiros. Aqui, é feito um levantamento dos bens que compõem a empresa. Aliada à terceira etapa de fixação da riqueza do património familiar, ocorre um processo de consciencialização dos familiares sobre a importância de garantir a saúde financeira da empresa e, dessa forma, assumir maior empenho e dedicação pelo processo de elaboração do protocolo familiar, contribuindo em melhores soluções para a prossecução do interesse societário.

A quarta e quinta fases, contam com a intervenção de técnicos especializados para o efeito (*e.g.* consultores e advogados), promovendo o debate e a discussão de melhores estratégias a desenvolver, sejam elas fiscais, financeiras ou meras normas de conduta, cuja

²¹¹USSMAN, Ana Maria, *Empresas (...)*, *ob. cit.*, p.97.

²¹²*Idem, Ibidem.*, p.98, CUNHA, Paulo Olavo, *Direito Empresarial para economistas e gestores*, 3ª ed., Almedina, Coimbra, 2020, pp.157 e 158. Este AA aborda esta temática no âmbito das empresas individuais. Apesar disso e dada a importância deste processo, poderá ser alargada às sociedades comerciais, pelo que consideraremos de igual modo na presente dissertação.

²¹³ CUNHA, Paulo Olavo, *Direito Empresarial para economistas (...)*, *ob. cit.*, pp.157 e 158.

configuração se pretenda em protocolo.

Na sexta fase verifica-se a fixação de grandes medidas estruturais que fazem do protocolo familiar um instrumento de grande importância no âmbito de uma sociedade familiar.²¹⁴

Cada família é única, assim como cada sociedade familiar também o é, pelo que cada protocolo será adaptado às preocupações das mesmas.

Do mesmo modo, as relações familiares, bem como as relações intrasocietárias estão em constante transformação, tanto pela entrada de novos membros para a família, pelo nascimento de novos membros familiares, e ainda pelo aumento do número de sócios. Assim, e tal como já foi referido *supra*, recomenda-se a discussão periódica e ordinária, mas nunca definitiva, entre os membros subscritores do protocolo familiar.²¹⁵

Embora as questões que podem ser tratadas e abrangidas por um protocolo familiar sejam as mais variadas, tal acordo servirá apenas como complemento aos regulamentos no âmbito legal e estatutário e respeitará o Contrato Social, caso contrário as cláusulas nele inseridas seriam consideradas não escritas.²¹⁶

No entendimento de Rita Lobo Xavier, o protocolo foi positivado de forma “muito pouco jurídica” e chega ainda a desenvolver que o mesmo deveria produzir efeitos vinculativos para se poder considerar verdadeiramente efetivo.²¹⁷ O protocolo familiar só será verdadeiramente útil se se tratar de um “instrumento juridicamente eficaz, com força obrigacional entre os sujeitos e cujo cumprimento possa ser exigido, se vier a ser necessário, através do recurso ao sistema de administração da Justiça”.²¹⁸ Considera a mesma autora que “[O] mero estabelecimento de regras protocolares não será suficiente para responder aos problemas suscitados, uma vez que, nesse caso, as regras estabelecidas não passarão de declarações pias, com conteúdo simplesmente moral”.²¹⁹

A solução que nos afigura mais viável passaria pelo recurso a outros meios legais, de forma a dar resposta ao incumprimento das obrigações contratuais, tal como já vimos nos acordos parassociais, nomeadamente a inclusão de cláusulas penais, previstas no artigo 811.º

²¹⁴MELO, Pedro de Sá e, *Empresas Familiares (...)*, ob. cit., pp. 22 e 23.

²¹⁵LOPES, Inês Helena Martins, *Sociedades Familiares (...)* ob. cit., p. 93.

²¹⁶PIÇARRA, Sofia Barbosa, *O Planeamento da Sucessão (...)*, ob. cit., p.28.

²¹⁷XAVIER, Rita Lobo, *A sucessão familiar na empresa (...)*, ob. cit., p.73.

²¹⁸Cfr., XAVIER, Rita Lobo, *A sucessão familiar na empresa (...)*, ob. cit., p.74.

²¹⁹*Idem*, *Ibidem*. pp.74 e 75.

CC, assim como cláusulas de prestações acessórias.²²⁰

Apesar do seu caráter recomendatório, tanto a nível europeu como a nível nacional,²²¹ ainda são poucas as sociedades familiares detentoras de um protocolo familiar como instrumento de gestão do seu funcionamento.²²²

Além disso, se tratarmos o protocolo como um contrato misto, enquanto contrato atípico - combinando as características de dois ou mais contratos em um único contrato, - as regras correspondentes nos seus respetivos contratos típicos serão aplicadas a este contrato, solucionando alguns dos problemas aplicativos.

Segundo Antunes Varela, estes problemas surgem quando o contrato de prestação de serviços celebrado pelas partes é de natureza ou com uma articulação de prestações diferente do estipulado pela lei, mas na verdade, todas estas prestações estão contidas em *espécies típicas* reguladas diretamente pela lei.²²³

Note-se que o artigo 405.º n.º 2 do CC, estabelece a categoria dos contratos mistos, referindo expressamente a exigência de que “as regras de dois ou mais negócios, total ou parcialmente prescritas em lei” devem ser cumpridas no mesmo contrato.

Por fim, enquanto contrato misto, pode envolver interesses de outra natureza, ou seja, interesses de natureza parassocial, como a compra e venda de ações e contratos de opção.²²⁴

Considerando-se um documento de natureza preventiva, o protocolo familiar deverá versar sobre três principais questões: o trabalho, a propriedade e o controlo.²²⁵

A estipulação de uma política de empregabilidade para membros da família é, muitas vezes, motivo gerador de conflitos familiares por se verificarem desigualdades no exercício das suas funções, sejam elas executivas ou não executivas.²²⁶

Devem por isso, ser criadas limitações e requisitos, nomeadamente, a nível da educação ou profissionalização, pela própria experiência profissional, ou mesmo pelo

²²⁰Para mais esclarecimentos, v. MELO, Pedro de Sá e, *Empresas Familiares (...)*, *ob. cit.*, pp. 23 a 27.

²²¹A nível nacional, v. Recomendações para Empresas e Grupos Empresariais Familiares, in Instituto Português de Corporate Governance, 2014, disponível em: https://cgov.pt/images/ficheiros/2018/recomendacoes_para_empresas_e_grupos_empresariais_familiares.pdf, acessado em: (27/05/2022).

²²²E.g. Jerónimo Martins, Grupo Aveleda, Salvador Caetano, entre outras, V. Livro Branco da Sucessão (...), *ob. cit.*, p. 60.

²²³VARELA, Antunes, *Das Obrigações em Geral*, Vol. I, 10ª ed., Almedina, Coimbra, 2000, pp.279 e 280.

²²⁴Mais informação sobre esta temática, v. COSTA, Mário Júlio de Almeida, *Direito das Obrigações*, Almedina, Coimbra, 12ª ed., 2016, p.372.

²²⁵LOUREIRO, Maria Manuela Ferreira, *O problema da sucessão nas empresas familiares: o caso da indústria dos moldes*, Lisboa, 2006, p.69.

²²⁶IFC, *Manual IFC de Governança (...)*, *ob. cit.*, p.23.

questo idade. Conhecendo-se tais requisitos, a família terá maior consciência daquilo que têm de conquistar para conseguirem integrar no quadro societário. Esta gestão de expectativas proporciona uma maior harmonia familiar e previne o surgimento de eventuais conflitos.²²⁷

No que toca à propriedade, inúmeras famílias empresárias não têm qualquer interesse em abrir a sociedade a pessoas externas na qualidade de acionistas ou detentoras de participações sociais. Pese embora, em certas circunstâncias afigura-se necessária a venda dessas participações sociais. Imaginemos que um membro da família, por algum motivo, não queira a sua partilha na sociedade. Torna-se assim de extrema importância a estatuição, em protocolo familiar, do processo e das condições de venda de participações sociais, com fim a evitar a dispersão do património familiar, restringindo a sua transmissibilidade a membros da família.²²⁸

Quanto às SPQ, o artigo 228.º do CSC tem como epígrafe a “transmissão entre vivos e a cessão de quotas”. A cessão de quotas²²⁹, identifica-se como sendo um ato voluntário de transmissão em vida do seu proprietário, enquanto a transmissão entre vivos, além de compreender a cessão de quotas, integra ainda outras formas de alienação que não depreendam a vontade do seu titular.²³⁰

Atendendo apenas à transmissão de quotas pela própria vontade do titular – a cessão de quotas – o n.º 2 do artigo 228.º CSC, refere que o titular da quota pode dispor livremente da mesma, caso se trate de uma cessão entre cônjuges, ascendentes, descendentes, ou entre sócios, caso contrário, não produz efeitos até a obtenção de consentimento por parte da sociedade.

Por esta lógica, é livre a transmissão de quotas da sociedade familiar entre os membros da família e membros da linha colateral, não existindo condição de eficácia a aprovação da sociedade. Não obstante, a cessão de quotas é uma transmissão, que apesar da sua eficácia não depender do consentimento da sociedade, de acordo com os termos do artigo 228.º n.º 3 do CSC, carece da sua comunicação por escrito ou do reconhecimento tácito ou expreso.²³¹

Segundo os termos do artigo 229.º, n.º 1 do CSC, o contrato de sociedade poderá prever

²²⁷BARBOSA, Catarina de Sottomayor, *O Governo das Empresas Familiares (...)*, *ob. cit.*, p.38.

²²⁸OLIVERIA, Ana Perestrelo de, *Manual de Governo das Sociedade (...)*, *ob. cit.*, p.60.

²²⁹Estão associadas à cessão de quotas a integração de cláusulas de preferência, de consentimento, cláusulas de *drag along* e *tag along*, de *deal lock*, de *lock up*, de obrigação de venda e opções de compra e venda.

²³⁰ABREU, J.M. Coutinho de, *Curso (...)*, *ob. cit.*, p. 345.

²³¹Segundo traduz o artigo 230.º n.º 2 e 4 do CSC, o consentimento (reconhecimento) expreso da sociedade é dado por deliberação dos sócios, e o consentimento tácito ocorrerá se a sociedade não tomar uma deliberação sobre o pedido nos 60 dias seguintes à sua receção.

a proibição da possibilidade de restrição do exercício de cessão de quotas, contemplando, por outro lado, um “direito à exoneração, uma vez decorridos dez anos sobre o seu ingresso na sociedade”. Em contrapartida, o n.º 5 desse mesmo artigo refere a possibilidade em se estabelecerem cláusulas contratuais que limitem a cessão de quotas, apenas e só quando consentido por todos os sócios.

De forma a reter o essencial, o protocolo familiar de uma SPQ poderá prever uma exclusividade da transmissão da propriedade das quotas para outros membros da família e, para que possa ser oponível à sociedade, essa restrição à cessão de quotas deverá deduzir-se do contrato.

No que concerne às SA, segundo os termos do artigo 328.º, n.º 1 do CSC, proíbe-se que o contrato da sociedade exclua a transmissibilidade das ações, e circunscreve as hipóteses da sua limitação às previstas em lei.

De facto e à semelhança das SPQ, o protocolo familiar de uma SA pode impor restrições à transmissibilidade das ações, mas essa restrição também deve constar no contrato de sociedade. Caso não integre a versão original do contrato de sociedade, pode ser alterado nos termos do artigo 328.º, n.º 3 do CSC, com o consentimento de todos os acionistas.

Relativamente ao n.º 2 deste mesmo preceito legal, este apresenta três hipóteses que restringem a transmissão de ações nominativas. Assim temos a (i) sujeição ao consentimento da sociedade; (ii) a fixação de direitos de preferência para outros sócios e as exigências para o seu exercício e (iii) a sujeição à transmissão ou constituição de penhor ou usufruto ao cumprimento de determinados requisitos.

Ademais, no caso das sociedades familiares que queiram restringir a transmissão das ações exclusivamente a membros da família, o contrato de sociedade deverá prever a sujeição da transmissão a “requisitos, subjetivos e objetivos, que estejam de acordo com o interesse social”.²³² No caso em concreto, a transmissão estaria sujeita à verificação de requisitos subjetivos, enquanto sujeitos na qualidade de sócio ou familiar.

A oponibilidade a terceiros de boa-fé só é possível quando acompanhada de transcrição nos títulos (caso estejam em causa ações tituladas) ou nas contas de registo de ações (no caso de serem escriturais).²³³

No que diz respeito à sucessão, este documento deve identificar os principais critérios

²³²V. Artigo 328.º, n.º 2 al. c) do CSC.

²³³V. Artigo 328.º, n.º 4 do CSC, e ainda, ABREU, J.M. Coutinho de, *Curso (...), ob. cit.*, p. 382.

para a seleção de um sucessor dentro de uma família, bem como o processo de seleção de um sucessor externo no caso de nenhum membro atender a todos estes requisitos.

Esses critérios podem incluir o nível de formação acadêmica, conhecimento de idiomas, experiência profissional fora do grupo empresarial, antiguidade na empresa ou mesmo desempenho em cargos de menor nível.

Finalmente, o processo de treinamento e educação para futuros sucessores também deve ser descrito em detalhe, bem como o processo de seleção se vários membros da família atenderem a todos os requisitos.

Para o estudo em causa, parece-nos importante exemplificar a estrutura de um protocolo familiar enquanto documento que concilia as necessidades da família, com as exigências do desenvolvimento futuro da empresa, desejando que as soluções e orientações adotadas sejam devidamente expressas e acordadas neste documento.

Assim, temos:

Figura 3 - Possível Estrutura de um Protocolo Familiar.

- | | | |
|---|--|--|
| • PREÂMBULO | nomeações | • Artigo 19º. Garantias e empréstimos |
| • Capítulo I. Membros da Família (ou Grupo Familiar) | • Parte III. TRABALHO E FORMAÇÃO | • Artigo 20º. Operações arriscadas e especulativas |
| • Capítulo II. Breve história da empresa "X" | • Artigo 9º. Requisitos para a contratação | • Artigo 21º. Gerentes, diretores e empregados |
| • Capítulo III. Definições | • Artigo 10º. Formação e orientação profissional | • Artigo 22º. Mecenato e beneficiência |
| • Capítulo IV . Regras de atuação | • Parte IV. DIREITOS ECONÓMICOS | • Artigo 23º. Produtos e consumidores |
| • Parte I. ÂMBITO, NATUREZA E VALORES | • Artigo 11º. Princípios gerais | • Artigo 24º. Investigação e desenvolvimento |
| • Artigo 1º. Âmbito de aplicação subjetivo e objetivo | • Artigo 12º. Política de dividendos | • Artigo 25º. Meio ambiente |
| • Artigo 2º. Natureza obrigacional | • Artigo 13º. Avaliação das quotas | • Parte VI. CLÁUSULAS FINAIS |
| • Artigo 3º. Valores | • Artigo 14º. Alienação de quotas | • Artigo 26º. Natureza jurídica |
| • Parte II. GOVERNAÇÃO DA SOCIEDADE | • Artigo 15º. Exoneração e amortização de quotas | • Artigo 27º. Interpretação |
| • Artigo 4º. Conselho de Família* | • Artigo 16º. Novos sócios | • Artigo 28º. Modificações e Aditamentos |
| • Artigo 5º. Assembleia de família | • Artigo 17º. Transformação em sociedade anónima e admissão à cotação em mercado | • Artigo 29º. Adesões ao Protocolo |
| • Artigo 6º. Relações com a Gerência | • Parte V. CONDUTA E RESPONSABILIDADE SOCIAL | • Artigo 30º. Derrogações |
| • Artigo 7º. Relações com os Diretores | • Artigo 18º. Nomes e marcas | • Artigo 31º. Lei aplicável |
| • Artigo 8º. Comissão de | | • Artigo 32º. Arbitragem |
| | | (Adaptado de: www.efamiliar.org) |

Fonte: Alexandre Soveral Martins²³⁴

O Grupo Aveleda é um perfeito exemplo de sucesso de uma sociedade familiar que perdura já há cinco gerações. Este grupo dispõe de um exímio protocolo familiar onde

²³⁴Esquemabaseado na Asociación Madrileña de la Empresa Familiar, texto disponível em: <https://efamiliar.org/protocolo-familiar/>, acedido a (2/06/2022).

permite que a família e a empresa estejam verdadeiramente conectadas e orientadas, com vista ao desenvolvimento e progresso da mesma.²³⁵ Assim, o principal objetivo do estabelecimento de um protocolo familiar é o desejo de manter entre os membros familiares o controlo societário, onde são abordadas não tão só questões relacionadas à estrutura e gestão da sociedade e da família, como também integra disposições atinentes de valores, história e missão enquanto sociedade familiar.²³⁶

3.2.5. A Sociedade Holding de Grupo Familiar

Temos vindo a referir que a família empresária detém e controla a propriedade da empresa. Isto pode significar que a família poderá ser proprietária e exercer controlo em mais do que uma empresa, dando lugar à figura das Sociedades Gestoras de Participações Sociais (SGPS), mais conhecida como *holding*.²³⁷

O sistema de Pirâmide surgiu com a criação de uma *holding* familiar, que se posiciona no topo da Pirâmide.²³⁸ Esta é uma das formas de administração de património mais recomendadas para a estruturação de participações em outras sociedades, podendo ela ter ou não outra utilidade empresarial.²³⁹

As SGPS são sociedades que gerem as participações sociais noutras sociedades (compram, gerem e alienam as participações), como forma indireta do exercício da atividade económica.²⁴⁰ Segundo o DL 495/88, de 24 de Dezembro, mais concretamente, o art.º 1º, n.º1, o único objeto social aceite é exatamente este.

As sociedades *holding* podem ser puras ou mistas, consoante detenham além de participações societárias (*holdings* puras), outra atividade operacional (*holdings* mistas).

Elas podem adotar a forma de SPQ ou SA, não estando fixada qualquer formalidade

²³⁵O protocolo familiar do Grupo Aveleda foi disponibilizado em anexo em SOUSA, Luís Santiago Sottomayor e Figueira de, *A sucessão numa empresa familiar: enquadramento jurídico e estudo de caso*, Dissertação de mestrado em Direito Privado, Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2014.

²³⁶RUIZ, Mercedes Sánchez, *Introducción. Una aproximación jurídica (...)*, *ob. cit.*, p. 69.

²³⁷Podemos ainda recorrer a outras soluções, como a criação de grupos de sociedades e/ou pela fusão ou aquisição de sociedades. Lembramos que o tratamento desta temática não será aprofundado, sendo que a constituição de SGPS/Holding é meramente exemplificativa das estratégias que as EFs podem adotar.

²³⁸HILL, Lizzie *The family holding company*, Deloitte Private, 2018.

²³⁹FILHO, Sérgio Teixeira Andrade, *Organização do Controlo Societário na Sociedade Familiar*, Almedina, 2012, p.47.

²⁴⁰CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais (...)*, *ob. cit.*, pp.1129 a 1132.

especial para a sua constituição. Para além de serem reguladas pelo DL já referido, são também auxiliadas pelo CSC.²⁴¹

Como dissemos, para que a participação social seja considerada como “forma indireta de exercício de atividades económicas”, é exigido que se verifiquem dois requisitos. O primeiro, obriga a que a participação seja detida por um período superior a um ano. Além disso, a participação terá de representar, direta ou indiretamente, pelo menos 10% do capital social²⁴² (com voto) da sociedade participada.²⁴³ Em consequência de o primeiro requisito não se verificar, implicará a perda de benefícios fiscais próprios das SGPS.

Segundo o CSC, as SGPS detêm participações sociais noutras sociedades e por isso é da responsabilidade delas a sua gestão.²⁴⁴ De igual forma, é da responsabilidade da gerência ou administração das *holdings*, conforme seja respetivamente SPQ ou SA, designar os gerentes ou administradores dos órgãos de administração das sociedades participadas.²⁴⁵

No que concerne às EFs, a constituição de *holdings* familiares, poderá ter vantagens e são geralmente organizadas para:

*“(i) evitar a pulverização de investimentos e do comando de uma sociedade após o falecimento de um sócio; (ii) permitir a concentração da capacidade de investimento do património familiar – o património familiar unido é mais forte do que separado; e (iii) facilitar o planeamento sucessório na administração dos negócios da família, garantindo a todos o recebimento de dividendos.”*²⁴⁶

Assim, a sociedade *holding* de grupo familiar mantém o seu poder de controlo, detendo a maioria do capital votante, relativamente às restantes empresas do grupo, sejam elas operacionais ou apenas *holdings* intermediárias.²⁴⁷

²⁴¹ V. o Título 3.2.5. relativo às Sociedades Gestoras de Participações Sociais, ou Sociedades Holdings.

²⁴² FILHO, Sérgio Teixeira Andrade, *Organização (...)*, *ob. cit.* p.51.

²⁴³ V. Artigos 1.º, n.º 1 e 2; e o n.º 4 deste mesmo artigo e o art.º 3.º, n.º 3 apresenta possíveis exceções.

²⁴⁴ V. DL. 495/88, de 24 de dezembro, relativo aos artigos 1.º e 3.º, cuja epígrafe corresponde respetivamente a, “Sociedades gestoras de participações sociais” e, “Participações admitidas”.

²⁴⁵ CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais, (...)*, *ob. cit.*, p.1143.

²⁴⁶ Cfr. FILHO, Sérgio Teixeira Andrade, *Organização (...)*, *ob. cit.* p.52.

²⁴⁷ V. FILHO, Sérgio Teixeira Andrade, *Organização (...)*, *ob. cit.* p.52.

3.2.6. Os Family Offices Enquanto Estrutura de Governação Familiar

Considerando os instrumentos de governo já abordados, mormente o CF e o Protocolo Familiar, resta-nos tratar dos casos em que o património familiar é de tal maneira considerável, que nem eles nem os órgãos típicos da EF, são capazes de gerir os interesses e de conservar a riqueza já acumulada pela família.²⁴⁸ Assim, surge a figura dos *Family Offices* (FOs), tão pouco estudada a nível nacional.

A utilização desta estrutura não é recente, pelo que John D. Rockefeller e Henry Phipps²⁴⁹ constituíram os seus FOs no século XIX, sendo que atualmente, pelo crescimento da riqueza mundial, esta figura ganhou especial relevo como alternativa à banca.²⁵⁰

Segundo o relatório da *Capgemini* e o *The Economist*²⁵¹, confirmam uma diminuição da confiança em instituições bancárias e financeiras, o que levou a que 0,001% das pessoas mais ricas investisse a sua fortuna com o apoio de FOs.

Muitas das vezes, esta figura está associada à obtenção repentina de riqueza por jovens empreendedores, onde há uma visível preocupação familiar em garantir a boa gestão do dinheiro.

Pese embora o referido, na maioria dos casos, a constituição de um *Family Office* (FO), surge pela necessidade de dar resposta aos desafios ocasionados pelo sucesso da empresa, de forma a garantir a gestão da família, da empresa e da sua fortuna.²⁵²

Assim, segundo Inês Neves, os FOs “são estruturas enraizadas na sociedade, normalmente associadas a famílias que acumulam um património significativo, cuja gestão se torna demasiadamente complexa”.²⁵³ Ademais, a mesma autora empregou a seguinte definição:

“«entidades» - dotadas, ou não, de personalidade jurídica – que prestam serviços financeiros e administrativos (*lato sensu*) à família, ao mesmo tempo que monitorizam os respetivos investimentos, rastreando os bens, planeando a sua alocação, evitando a sua dispersão e permitindo, assim, de forma transparente e equitativa, assegurar um dos objetivos do vetor família [por detrás da empresa] – a transferência de riqueza

²⁴⁸NEVES, Inês, *Os Family Offices como estrutura de Governação Familiar: contributos para um esboço da figura*, Direito das Sociedades em Revista, vol. 23, ano 12, 2020, p. 210.

²⁴⁹O atual *FO Bessemer Trust*, presta serviços a mais de 2.500 famílias, com sede em Nova Iorque, disponível em: <https://www.bessemertrust.com/insights>, acessado a: (5/06/2022).

²⁵⁰PARRINHA, Sara Inês Godinho, *O Crescimento dos “Family Offices” como mecanismo de governo nas empresas familiares*, Dissertação de Mestrado em Direito e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2020, p.10.

²⁵¹*Investing and the super-rich - How the 0,001% invest* – The economist, December 15 th, 2018.

²⁵²NEVES, Inês, *Os Family Offices como estrutura de Governação Familiar (...)*, *ob. cit.*, pp. 212 e 213.

²⁵³*Idem, Ibidem.*, p. 220.

intergeracional”.²⁵⁴

Os FOs são gabinetes supervisionados pelo CF, que organizam e preservam o património familiar, abrangendo todos os negócios e empresas da mesma, e fornecem orientação aos integrantes familiares. Este é composto por gestores profissionais que “monitorizam os investimentos, impostos, cumprimento das regras legais, seguro, planeamento financeiro e transações entre a família”.²⁵⁵

Uma das grandes vantagens em dispor de um FO é a capacidade de preservar o controlo da sociedade e evitar, ou pelo menos, reduzir o efeito das ações de investidores.

Os FOs conquistaram uma posição enquanto força de investimento em expansão, tendo o *Global Family Office Report* (GFO) 2019²⁵⁶ declarado que, em média, os FOs geriam 4 triliões de dólares em ativos. Numa amostra de 262 FOs, em 2018²⁵⁷, estes obtiveram um retorno médio de 15,5% e no Q1/Q2 de 2019 numa amostra de 360 FOs a rentabilidade do portfólio caiu para 5,4%.²⁵⁸

Até aos dias de hoje, inexistente unanimidade quanto à definição de FO. Alguns autores consideram-no enquanto empresa de gestão de investimentos, concebida única e exclusivamente para gerir os bens de uma determinada família, enquanto outros o veem como uma entidade ou organização que se propõe a responder às necessidades financeiras ou não da família.

São várias as possíveis classificações e categorizações dos FOs, dependendo do nível de ativos sob gestão, do número de gerações familiares providas, da dimensão da equipa, do volume de atividades externalizadas e da natureza dos serviços prestados.

Deste modo podemos distinguir entre *Single Family Offices* (‘SFO’) e *Multi Family Offices* (‘MFO’), dependendo do número de famílias que beneficiam dos serviços prestados por um certo FO. Em virtude da presente distinção, os SFO ficam cingidos, de forma exclusiva, a uma determinada família, enquanto os MFO prestam os seus serviços a mais do que uma família. Se por um lado, os SFO garantem maior exclusividade e privacidade à

²⁵⁴NEVES, Inês, *Os Family Offices como estrutura de Governança Familiar* (...), *ob. cit.*, p. 224.

²⁵⁵IFC, *Manual IFC de Governança* (...), *ob. cit.* pp. 32 e 33.

²⁵⁶Campden Research, *Global Family Office Report 2019- UBS 2019* no qual participaram cerca de 360 FOs de todo o mundo-36% EUA, 32% Europa, 24% Ásia -Pacífico (e.g. Singapura e Austrália) e 7,8% Mercados em emergência, mormente Arábia Saudita e África. 80% SFOs e 20% MFOs.

²⁵⁷GFO 2018, engloba 311 FOs com uma média de 808 milhões de dólares de ativos sob gestão.

²⁵⁸Guler e Guillén, *Institutions and the internationalization of US venture capital firms*, *Journal of International Business Studies* 41(2) pp. 185-205, fevereiro, 2010.

família empresária, os MFO tendem a ganhar em economias de escala²⁵⁹ e em contenções de custo.²⁶⁰

Num outro prisma, há quem ainda classifique FOs informais como *Embedded Family Offices* (‘EFO’), no sentido em que estes correspondem a estruturas integrantes da própria EF, à(s) qual(is) é atribuída um conjunto de bens, ou apenas funções de gestão do património da família e de âmbito administrativo, e que envolvem trabalhadores da confiança da família, comumente um «chefe», ou *Chief Finance Officer*.

É ainda feita menção aos *Micro Family Offices*, reconhecidos pelo volume de património a ser gerido (normalmente menor daquilo que seria expectável a ser gerido para a criação de um FO), e pela externalização da maior parte dos serviços prestados.²⁶¹

Além dos modelos anteriormente abordados existem ainda três tipos de FOs²⁶², que se afiguram de acordo com os serviços prestados: os administrativos (*administrative family office*), que prestam serviços administrativos, contabilísticos e fiscais; os híbridos (*hybrid family office*), que prestam assessoria administrativa, legal e fiscal; e por último, os *Family Offices* plenamente integrados (*fully-integrated family office*), que oferecem todos os serviços supra descritos e ainda fazem gestão de investimento.²⁶³

Em concordância com a *Family Office Exchange*²⁶⁴, os serviços prestados podem ir desde políticas de investimentos; elaboração planos financeiros; gestão de informação dos clientes; planeamento da transmissão geracional; serviços fiduciários; monitorização de responsabilidades e auditoria; melhoramento do estilo de vida; processo sucessório familiar; e filantropia. Em suma, estes serviços podem ser reduzidos em três categorias: investimento,

²⁵⁹Economias de escala são os fatores que levam à redução do custo médio de produção de um determinado bem à medida que a quantidade de produção aumenta.

²⁶⁰Veja-se entre outras vantagens e desvantagens, v. «*Single and Multi Family Offices*», 2010, disponível em: https://cdn.io.stonehagefleming.com/craft-cms/public/Know_How_-_Single_Multi_Family_Offices_June_2010_FINAL.pdf, acedido a (7/06/2022).

²⁶¹Para conhecer outras tipologias v. Janzenwebverwaltung, *Impact, Investment, Sucession, Wealth*, 2017, disponível em: <https://janzenco.com/family-office-typology/>, acedido a: (7/06/2022). Em especial os *Family Offices virtuais*, que reúnem um conjunto de profissionais (e.g. advogados, banqueiros, gestores de fundos e ainda especialistas em Direito Imobiliário), com conhecimentos aprofundados no âmbito da gestão de contas em famílias com grande património, estando disponíveis 24/7 a colaborar com a empresa familiar, consoante solicitação do cliente.

²⁶²PARREIRÃO, Luís, *Empresas Familiares* (1), *Jornal Económico*, 19 de maio de 2017, disponível em: <https://jornaleconomico.pt/noticias/family-office-1-160545>, acedido a: (8/06/2022).

²⁶³PARREIRÃO, Luís, *Empresas Familiares* (2), *Jornal Económico*, 1 de junho de 2017, disponível em: <https://jornaleconomico.pt/noticias/family-office-2-166560>, acedido a: (8/06/2022).

²⁶⁴Family Office Exchange, disponível em: <https://www.familyoffice.com/understanding-family-office/list-family-office-services>, acedido a: (8/06/2022).

família e questões administrativas.²⁶⁵

Em Portugal, os FO podem-se constituir como SPQ ou SA, de consultoria para investimento²⁶⁶ (SCI) prestando serviços de consultoria financeira independente. Estas sociedades estão sujeitas ao regime da CMVM pelo facto de se apresentarem enquanto sociedades que prestam serviços de intermediação financeira, previstas nos artigos 289.º e 294.º CMVM²⁶⁷, incluindo-se aqui serviços e atividades de investimento em instrumentos financeiros.²⁶⁸ Atualmente os serviços prestados pelos FO são supervisionados pelo Banco de Portugal.²⁶⁹

Quanto à sua estrutura e natureza jurídica, o FO comporta-se como uma entidade que se pode assumir enquanto mero conjunto de profissionais, enquanto sociedades *holdings*²⁷⁰, *trust*²⁷¹, e fundos de investimento alternativo.²⁷²

O FO tanto poderá apresentar-se como Fundo de Investimento Alternativo (FIA), como ser incumbido da gestão de um FIA, com um número reduzido de investidores.²⁷³ Para

²⁶⁵NEVES, Inês, *Os Family Offices como estrutura de Governação Familiar (...)*, *ob. cit.*, p. 229.

²⁶⁶V. Artigo 3.º n.º 1 do Decreto-lei n.º 357-B/200 quanto às sociedades de consultoria para investimento “podem adotar o tipo de sociedade anónima ou de sociedades por quotas”.

²⁶⁷O CMVM define sociedade de consultoria para investimento independente no seu artigo 294.º. Assim, “Entende-se por consultoria para investimento a prestação de um aconselhamento personalizado a um cliente, na sua qualidade de investidor efetivo ou potencial, quer a pedido deste quer por iniciativa do intermediário financeiro ou consultor para investimento autónomo relativamente a transações respeitantes a valores mobiliários ou a outros instrumentos financeiros.”

²⁶⁸Para o seu registo na CMVM é necessário acompanhar-se “dos documentos necessários para demonstrar que o intermediário financeiro possui os meios humanos, materiais e técnicos indispensáveis para o exercício da atividade em causa”. V. artigo 295.º e 298.º CMVM e artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 357-B/2007.

²⁶⁹V. Artigo 2.º n.º 3 do Decreto-Lei n.º 357-B/2007.

²⁷⁰Fazendo uma breve distinção entre *Holdings* ou Sociedades Gestoras de Participações Sociais e o instituto do *Family Office*, as primeiras limitam-se a gerir as participações sociais da empresa familiar, e as segundas destinam-se ao planeamento da gestão, como resultado dos interesses e objetivos da família.

²⁷¹O nosso sistema jurídico normativo não reconhece a figura do *Trust*. V. PATRÃO, Afonso, *Reflexões sobre o reconhecimento de Trusts voluntários sobre imóveis situados em Portugal*, in Boletim da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2011, vol.87, pp. 365 e ss. Note-se a existência do Decreto-Lei n.º 352-A/88, de 3 de outubro, cujo conteúdo se refere à constituição e funcionamento de sociedades ou sucursais de *trust off-shore* na Zona Franca da Madeira.

²⁷²V. OLIVEIRA, Alexandre Norinho de, *Da Diretiva Dos Gestores de Fundos De Investimento Alternativo Ao Regime Geral Dos Organismos De Investimento Coletivo: Regime Atual E Perspetivas Futuras*, in Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários, disponível em: <https://www.cmvm.pt/pt/EstatisticasEstudosEPublicacoes/CadernosDoMercadoDeValoresMobiliarios/Documents/Artigo4Cadernos52.pdf>, acessado a: (11/06/2022). De facto, o *Family Office* estará sujeito ao cumprimento de um conjunto de regras legais, cuja teleologia justifica a utilização de Fundos de Investimento Alternativos (FIA), pois são figuras intransponíveis do sistema financeiro global pelo volume de ativos, afirmando-se como parte importante na negociação em mercados de instrumentos financeiros e pelos impactos que eles têm no governo societário das empresas, incluindo *hedge funds*, fundos de capitais de investimento em participações privadas e outras instituições de investimento em capital de risco, fundos imobiliários, fundos de matérias-primas, fundos de investimento em infraestruturas, ou seja, organizações que pela sua complexidade requer maior cuidado e atenção por parte do regulador do mercado financeiro.

²⁷³A este propósito, v. MARTINS, Alexandre Soveral, *DGFIA, hedge funds e governação das sociedades*

o presente estudo, teremos em conta a Diretiva 2011/61/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 8 de junho de 2011, relativa aos gestores de fundos de investimento alternativos e que altera as Diretivas 2003/41/CE e 2009/65/CE e os Regulamentos (CE) N.º 1060/2009 E (EU) N.º 1095/2010.²⁷⁴ A própria Diretiva transpõe no ponto 7 que “os organismos de investimento, tais como empresas constituídas para gerir um património familiar («*family office vehicles*») que investem o património privado de investidores sem angariar capital exterior, não deverão ser considerados FIAs na aceção da presente diretiva.”

Para serem considerados FIAs, devem atender a uma série de requisitos: a existência de relação familiar entre os investidores, a inexistência de mobilização de capital por investidores fora do relacionamento familiar, a anterioridade do dinheiro e dos ativos a serem investidos e, bem assim, da relação entre investidores, dada a relação entre eles e o veículo.²⁷⁵

Desde já, os SFO são excluídos do âmbito de aplicação das normas da diretiva, dado que só assim se permitiria às famílias o seu próprio e único plano de investimento, sem o peso regulatório e o nível de transparência e clareza exigida pelas normas aplicáveis aos mercados financeiros.²⁷⁶

Na intenção de se implementar um FO e bem assim, do tipo de FO a ser implementado, devem ser consideradas as necessidades específicas de cada família, atendendo às características mais relevantes.

Para a constituição de qualquer FO é necessário pensar-se numa estrutura de *governance* adequada às necessidades e desafios da sociedade empresarial. Assim, destacamos três principais temáticas a considerar para o efeito: a estrutura organizativa e hierárquica (integrando aqui o controlo e a propriedade do FO), os poderes e funções do FO e ainda a prestação de contas.²⁷⁷

O próprio FO pode munir-se de diferentes estratégias e mecanismos de governação, consoante as exigências heterónomas da fase de vida da sociedade. Assim, por princípio, não

anónimas, DSR, 2017, 9, 18, p.136, fazendo a ressalva de que “o FIA pode ser o seu próprio GFIA caso a «forma jurídica do FIA permita a gestão interna e o órgão de gestão do FIA optar por nomear um GFIA externo» (art. 5.º, n.º 1, b) da DGFIA”.

²⁷⁴A Diretiva foi parcialmente transposta para o ordenamento jurídico português pela lei n.º 16/2015 de 24 de fevereiro, que decretou, em anexo, o Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo (“RGOIC”).

²⁷⁵A continuidade deste veículo familiar, vem afigurada no Relatório Final da European Securities and Markets Authority, de 24 de maio de 2013, ESMA/2013/600, p.4, disponível em: <https://www.esma.europa.eu/document/guidelines-key-concepts-aifmd-0>, acedido a: (26.05.2022).

²⁷⁶NEVES, Inês, *Os Family Offices como estrutura de Governação Familiar (...)*, *ob. cit.*, p. 235.

²⁷⁷*Idem*, *Ibidem*. pp. 238 e 239.

haverá um único modelo de *governance* para a vida. A sua estrutura jurídica, quanto ao seu órgão de cúpula e direção, poderá ser composta total ou parcialmente por membros da família, ou por terceiros independentes enquanto *expertises*.²⁷⁸

Assim sendo, esta necessidade de formalizar estruturas de governo é maior à medida em que se dá o afastamento temporal em relação ao fundador da sociedade. Devem, por isso, ser feitas reuniões periódicas entre os FO, órgãos diretivos e a família empresária. Dá-se preferência a estruturas governativas onde intervenham as “vozes” mais jovens da família, tanto para evitar os *gaps* geracionais, como para impedir as atitudes passivas dos familiares em relação à sociedade familiar.

No que toca aos órgãos existentes na estrutura dos FO, os mesmos variam consoante a estrutura jurídica adotada. Em primeiro lugar, cremos que a departamentalização por comités especializados poderá ser conveniente para a toma de decisões independentes de outros âmbitos regulatórios. Além disto, afigura-se igualmente importante a existência de um órgão de cúpula, que organize e dinamize as várias equipas de trabalho, e avalie a *performance* de cada grupo.²⁷⁹

Como principais FOs em atividade em Portugal²⁸⁰, temos a *Grestmin*, que presta serviços à família *Champalimaud*; *Sotomar*, representando a família Américo Amorim; *Efanor*, na família Belmiro de Azevedo; *IdealTowe* SGPS na família Carlos Dias e por último o *Tree Family Office*²⁸¹, que estão registados na CMVM como SCI.

Até aos dias de hoje, a formalização de FOs deve-se principalmente às grandes empresas e grupos familiares, que pelo seu custo elevado e pela complexidade de estruturas são maioritariamente adotados por estes, na expectativa de continuidade empresarial por várias e várias gerações.²⁸²

²⁷⁸NEVES, Inês, *Os Family Offices como estrutura de Governação Familiar (...)*, *ob. cit.*, p. 239.

²⁷⁹*Idem, Ibidem.*, p. 240.

²⁸⁰RODRIGUES, Gonçalo, *Family Offices aumentam exposição a imobiliário*, Out of the Box, Real Estate and Finance, 21 de julho, 2019, disponível em: <https://outofthebox.pt/family-offices-aumentam-exposicao-a-imobiliario/>, acessado a: (28/05/2022).

²⁸¹V. <https://www.family-office-advisory.com/pdf/family-office-in-portugal.pdf>, acessado a: (26.05.2022).

²⁸²NEVES, Inês, *Os Family Offices como estrutura de Governação Familiar (...)*, *ob. cit.*, p. 241.

4. A Sucessão em Especial - A transmissão geracional

*“Todos os anos, aproximadamente 450 mil empresas que empregam cerca de 2 milhões de pessoas enfrentam esse desafio. Devido aos fracassos no domínio das sucessões, todos os anos aproximadamente 150 mil empresas encerram portas, resultando na perda de 600 mil postos de trabalho.”*²⁸³

“Em 22% das EFs há a expectativa de realizar uma mudança na gestão, especificamente a sucessão da liderança, entre os próximos 3 a 5 anos. Esta percentagem e período estão em linha com o ciclo normal de mudança geracional (25 anos)”²⁸⁴

Para estes casos, a mudança passará pela transferência da propriedade entre familiares, parecendo-nos pouco provável a abertura da sociedade a capital social externo a membros não familiares ou à venda da empresa.

Assim se verifica uma especial tendência das EFs em procurar o sucessor da liderança da empresa na própria família, sendo raras as que oportunizam a entrada de gestores/líderes externos à família ou dentro do quadro de colaboradores/trabalhadores da empresa. Segundo os dados recolhidos pelo *Roadmap*, quanto às empresas familiares da região norte, verifica-se que na sua generalidade, o sucessor da liderança da empresa deverá ser encontrado no seio da família (74,3%).²⁸⁵

Esta consciência em manter a gestão da sociedade dentro da família, aponta para a necessidade de profissionalizar a gestão da empresa, afigurando-se elemento essencial da competitividade, à medida em que a propriedade ou controlo societário passa de geração em geração.²⁸⁶

Atualmente, tem-se verificado uma especial tendência por parte das EFs (geralmente empresas de grande dimensão) por preferirem uma gestão profissionalizada que, pela complexidade do seu negócio requerem uma liderança executiva externa à família.²⁸⁷ Conscientes de que, nem sempre esta solução é a mais desejada pela família empresária, este processo de profissionalização deve igualmente passar pela profissionalização desta.²⁸⁸

²⁸³“*Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy (2011)*” - parecer do comité económico e social europeu sobre “a empresa familiare na Europa como fonte de crescimento económico renovado e de melhores postos de trabalho” relator: Jan KLIMEK, Bruxelas, 2015.

²⁸⁴AA.VV. *Empresas Familiares Da Região Norte- Mapeamento, Retratos e Testemunhos, in Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas*, coord. Ana Paula Marques, 2018, disponível em: file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/Livro_Roadmap.pdf, acessado a: (27.05.2022), p.12.

²⁸⁵AA.VV. *Empresas Familiares Da Região Norte- Mapeamento, (...)*, ob. cit., p. 108.

²⁸⁶RODRIGUES, Jorge, *Família Empresária: Estrutura, Recursos e Poder*, 2019, p. 27.

²⁸⁷Barómetro Europeu de Empresas Familiares., (...) ob. cit., p. 7.

²⁸⁸PWC, *Empresas Familiares: O desafio (...)*, ob. cit., p. 33.

Nos dias de hoje, observa-se uma crescente necessidade e urgência em preparar as EFs para o processo sucessório, até porque este “ponto de viragem” é um dos mais importantes na vida da sociedade.²⁸⁹

Segundo um estudo realizado em 2011 pela AEF, relativamente à importância da sucessão empresarial em Portugal, 50% das EFs não passam para a segunda geração e somente 20% alcançam a terceira geração.²⁹⁰ Deste modo, assume especial relevo o planeamento da sucessão empresarial familiar estando este momento sucessório exposto a vários os desafios, caracterizador de um elevado grau de complexidade.²⁹¹

Com a criação do Livro Branco da Sucessão Empresarial, foi possível alcançar um plano de ação de caráter recomendatório no âmbito do desafio da sucessão empresarial em Portugal. Este Livro encontra-se organizado em quatro partes. Na primeira parte faz-se um breve enquadramento da problemática; numa segunda parte, são revelados os principais desafios à sucessão empresarial em Portugal; a terceira parte reserva-se a uma estratégia que visa solucionar os desafios previamente expostos, sustentada em quatro elementos: *governance*, apoio na transferência do negócio, gestão/empreendedorismo, consciencialização / *lobbying* / definição de políticas; na quarta e última parte, é possível encontrar um elenco de vários atos recomendatórios e propostas para os vários desafios da sucessão empresarial.²⁹²

Em certa parte, a elaboração do Livro Branco contribui para a regeneração do tecido empresarial português, ao facilitar o processo de sucessão. Contudo, note-se que, em nenhuma parte deste livro, se faz menção ao regime jurídico da sucessão, nem tampouco a mecanismos jurídicos concretos e passíveis de co-ajudar e dinamizar o processo sucessório.

No processo sucessório há que “selecionar e preparar o sucessor mais adequado, gerir rivalidade entre familiares na atividade empresarial e profissionalizar a gestão”.²⁹³

Tal como já vimos, no âmbito da sucessão empresarial, ou melhor dizendo, na passagem de “testemunho” para as gerações seguintes, o protocolo familiar enquanto instrumento ou mecanismo para o planeamento, contribui para a continuidade da empresa na família.

O Barómetro das Empresas Familiares Europeias – *KPMG Enterprise e a European*

²⁸⁹AA.VV. *Empresas Familiares Da Região Norte- Mapeamento*, (...), *ob. cit.*, p. 12.

²⁹⁰AA.VV., *Livro Branco da Sucessão Empresarial* (...), *ob. cit.*, p.11.

²⁹¹*Idem, Ibidem.* p.19.

²⁹²AA.VV., *Livro Branco da Sucessão Empresarial* (...), *ob. cit.*, p.12.

²⁹³BARREIROS, Filipe/ PINTO, José Costa, (...), *ob. cit.*, p.222.

Family Business - antevê que, nos próximos cinco a dez anos, se irá assistir, a nível europeu, a uma significativa transferência de poder e riqueza intergeracional.²⁹⁴

Do processo de sucessão, enquanto percurso evolutivo, resulta o maior comprometimento do sucessor e conseqüente diminuição do envolvimento do fundador, até que ocorra total transferência do poder de um em relação ao outro.²⁹⁵ Por outras palavras, é a passagem por um conjunto de momentos prévios à efetiva transmissão da sociedade ou da quota social.²⁹⁶

O êxito do processo de sucessão poderá potencializar o crescimento da sociedade no mercado competitivo. É por si só, um processo complexo que engloba várias etapas, sendo elas, a preparação do sucessor para o seu papel de líder, a integração do sucessor na empresa e, por fim, a transferência de poder para o sucessor. É recorrente assistir-se a uma proximidade entre o sucessor e o contexto empresarial familiar, o que além de promover a curiosidade do sucessor pelo desafio empresarial, este poderá adquirir conhecimentos sobre a organização e funcionamento da mesma.²⁹⁷

Ana Isabel Couto²⁹⁸, faz ainda a distinção entre herdeiros clássicos e herdeiro precoces, isto é, heranças desejadas e heranças impostas. Enquanto aos primeiros foi assegurada, de forma atempada, continuada e planeada, pelos seus antecessores, a transmissão da direção da empresa; nos segundos, esta transferência para a empresarialidade foi inesperada. A estes últimos, a transmissão da propriedade e da direção da empresa foi-lhes imposta, muitas das vezes como mero resultado da sucessão mortis causa, ou por incapacidade de fundador.²⁹⁹

Ainda assim, nem sempre o fundador se predispõe ao processo de sucessão, por diversas e compreensivas razões. Muitas das vezes, o problema sucessório é adiado várias e várias vezes, pela negação do fundador à reforma, e pelo facto de considerar a sua saída da empresa como antecipação da sua morte. Além disso, a temática da sucessão não envolve única e exclusivamente o sucessor e o sucedido, mas também colaboradores da empresa, onde muitas vezes, se assiste a uma verdadeira resistência por parte destes em aceitarem o

²⁹⁴Barómetro Europeu de Empresas Familiares., (...) *ob. cit.*, p.9.

²⁹⁵AA.VV. *Empresas Familiares Da Região Norte- Mapeamento*, (...), *ob. cit.*, p. 103.

²⁹⁶LOUREIRO, Maria Manuela Ferreira, *O problema da sucessão* (...), *ob. cit.*, p. 44.

²⁹⁷AA.VV. *Empresas Familiares Da Região Norte- Mapeamento*, (...), *ob. cit.*, p. 108.

²⁹⁸COUTO, Ana Isabel, *Herdeiros clássicos e herdeiros precoces. Heranças desejadas e heranças impostas. Uma análise motivacional de percursos de empreendedorismo familiar em Portugal*, in Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas, disponível em: https://www.roadmapef.pt/archive/doc/AIsabelCouto_Newsletter2.pdf, acessado a: (27/05/2022).

²⁹⁹XAVIER, Rita Lobo, *Sucessão Familiar Na Empresa*, (...), *ob. cit.*, p.36.

processo sucessório pela existência de fortes laços com o fundador.³⁰⁰ Ousamos dizer que, há uma verdadeira aversão ao planeamento sucessório, tanto pelo sentimento de imortalidade do fundador, como pela resistência a abdicar o seu cargo na estrutura empresarial, pelo receio em perder a própria identidade, e ainda, como já referimos, pela falta de aceitação por parte de certos funcionários da empresa de uma nova liderança.³⁰¹

Ademais, a sucessão pode representar alterações ao nível da estrutura acionista (com a renovação da propriedade entre familiares e não familiares). Por essa razão, torna-se fundamental que as empresas desenvolvam uma estrutura de *governance*, garantindo a devida profissionalização da empresa, e uma maior sustentabilidade da própria sociedade familiar.

Com o passar das gerações e conseqüente aumento dos membros da família podem surgir familiares que apenas pretendam retirar proveitos da sociedade, sem qualquer interesse em trabalhar na mesma. É, por isso, fundamental o desenvolvimento de regras de conduta, que regulem o modo como a família intervêm na gestão, através da fixação de políticas de *governance* que promovem a continuidade da empresa familiar e a protegem de possíveis conflitos.³⁰²

Atualmente, pela realidade plural da família, isto é, pela existência de múltiplos candidatos à sucessão, poderá criar-se uma entropia prejudicial à empresa no processo de sucessão. Por outras palavras, a visão de morgado, atualmente ultrapassada, trouxe às EFs um maior número de candidatos à sucessão, o que veio dificultar o consenso quanto à partilha de património, quanto à liderança da empresa e quanto à existência de conflitos familiares no geral.³⁰³ Muitos autores consideram que a sucessão além de representar um problema visível das sociedades familiares, é também um elemento genético da mesma.³⁰⁴

Verifica-se que, ao contrário da generalidade do património objeto de sucessão, a empresa não é um património estático, ou facilmente cindível entre os sucessores sem perda de valor. Além disso, a empresa apenas gera valor se permanecer em atividade e se adaptada

³⁰⁰LOUREIRO, Maria Manuela Ferreira, *O problema da sucessão (...)*, *ob. cit.*, p. 14.

³⁰¹LOUREIRO, Maria Manuela Ferreira, *O problema da sucessão (...)*, *ob. cit.*, p. 14.

³⁰²AA.VV. *Empresas Familiares Da Região Norte- Mapeamento, (...)*, *ob. cit.*, pp. 108 a 133.

³⁰³TEIXEIRA, António Assis, *O Tratado de morgados, de Manuel Álvares Pegas: uma fonte histórica esquecida*, 2003, pp. 1201 a 1203.

³⁰⁴SANTOS, Isabel Coelho dos, *Família e Empresa: compromissos vinculatorios de transição geracional e sucessão*, in *Roadmap para empresas familiares mapeamento, profissionalização e inovação*, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO), 2018, p. 63.

às oscilações e evoluções do mercado.³⁰⁵

Tal como já foi referido, a morte ou incapacidade do fundador, não é o cenário mais favorável à sucessão geracional, tanto pela emergência e urgência em assumir de imediato a gestão da empresa, como pela celeridade em se decidir sobre o futuro da família e da empresa. A situação mais desejável passaria por uma transição atempada e voluntária pela assunção dos filhos numa posição ativa nos negócios dos pais.³⁰⁶

Para o sucesso da transição geracional, é necessário estarem reunidos pelo menos dois elementos fundamentais: a assunção e prosseguimento do negócio da família pela geração mais nova e a cessão da posição da geração mais velha à geração mais nova. Além destes dois elementos, ainda se idealiza um terceiro elemento - a colaboração voluntária e recíproca das duas gerações.³⁰⁷

É do nosso conhecimento que inúmeras EFs tendem a fechar portas por problemas do próprio negócio, mas por conta de conflitos familiares ou desinteresse por parte de alguns membros familiares. Tendo isto como certo, é primordial preparar com brevidade o futuro, tanto da família, como do negócio e ainda da propriedade.³⁰⁸

A união entre sucessores, é de tal modo importante, que a instabilidade familiar poderia repercutir-se não só apenas ao nível da família, como também da própria empresa. Cada sucessor terá a sua respetiva responsabilidade do negócio familiar, promovendo-se neste sentido a formalização e profissionalização da estrutura empresarial. Além disso, no âmbito da reorganização societária e planeamento sucessório, devemos garantir que as participações no capital da empresa são transmitidas, mas que a família continue a manter o controlo da mesma.³⁰⁹ Devem ainda ser incluídos nesta equação os restantes bens que integram o património familiar, para o processo de inventário.³¹⁰

Para efeitos de inventário, com a entrada em vigor da Lei n.º 23/2013, de 5 de março, que aprova o Novo Regime Jurídico do Processo de Inventário (NRJPI), passou a prever-se, no seu n.º 1 do art. 48.º, a possibilidade de “na conferência, [os interessados deliberarem], por maioria de dois terços dos titulares do direito à herança e independentemente da

³⁰⁵SANTOS, Isabel Coelho dos, *Família e Empresa: (...), ob. cit.*, pp. 62 e 63.

³⁰⁶SANTOS, Isabel Coelho dos, *Família e Empresa: (...), ob. cit.*, pp. 66 e 67.

³⁰⁷*Idem, Ibidem.*, p. 67.

³⁰⁸*Idem, Ibidem.*

³⁰⁹*Idem, Ibidem.*, p. 68.

³¹⁰V. Lei n.º 23/2013, de 5 março relativo ao Novo Regime Jurídico de Processo de Inventário (NRJPI), mais concretamente o seu n.º 1 do art. 48.º.

proporção de cada quota, que a composição dos quinhões se realize por alguns dos modos seguintes [...]”. Esta norma deverá ser interpretada no sentido em que a regra da maioria de dois terços para a deliberação que aprova o preenchimento dos quinhões dos herdeiros partilhantes no n.º 1 do artigo 48.º do NRJPI, apesar de o preceito não o referir, apenas serão considerados os interessados presentes.³¹¹

Esta alteração foi verdadeiramente importante para os procedimentos da partilha e ainda para impedir a fragmentação de bens integrados numa herança indivisa, evitando que um dos interessados (ou a sua maioria) possa paralisar indeterminadamente o processo de inventário.

Somos do entendimento que esta norma não viola o direito fundamental de propriedade privada, nem viola o princípio da igualdade. Deste modo, a regra da maioria de dois terços, não é conflituante com a natureza jurídica da herança indivisa, nem com o princípio da intangibilidade da legítima. O problema da herança indivisa fica assim sanado, com a agilização, celeridade e simplificação do processo de partilha, trazendo de novo a estabilidade tão desejada à família empresária.³¹²

Segundo os termos do artigo 62.º da CRP, é garantido constitucionalmente a todos, no âmbito da defesa e do reconhecimento da propriedade privada e da sua transmissibilidade, a transmissão sucessória. Tal inclui a transmissão por morte da propriedade privada, estando inerente a esta, enquanto direito fundamental cuja proteção incumbe ao estado, a garantia da família como instituição fundamental da sociedade.³¹³

A despeito da previsão constitucional, a sucessão aparece regulada no CC, mais concretamente no artigo 2024.º, definindo por “sucessão o chamamento de uma ou mais pessoas à titularidade das relações jurídicas patrimoniais de uma pessoa falecida e a consequente devolução dos bens que a esta pertenciam”. Para a presente dissertação, iremos interpretar a expressão “uma pessoa falecida” num sentido jurídico amplo, onde o legislador pretende incluir tanto a sucessão *mortis causa*, como a sucessão *inter vivos*.

Por certo, a sucessão *mortis causa* tem como pressuposto a morte, como causa originária da sucessão. Por outro lado, quanto aos efeitos da sucessão para a transmissão em

³¹¹XAVIER, Rita Lobo, MATOS, Cátia Rodrigues, *Sucessão familiar na empresa e deliberação dos herdeiros por maioria qualificada*, in *Roadmap para empresas familiares mapeamento, profissionalização e inovação*, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO), 2018, p. 86.

³¹²XAVIER, Rita Lobo, MATOS, Cátia Rodrigues, *Sucessão familiar na empresa e deliberação dos herdeiros por maioria qualificada (...)*, *ob. cit.*, p. 95.

³¹³V. Artigos 36.º e 67.º CRP.

vida dos bens, ou alteração da titularidade de dívidas ou direitos sobre bens, esta é feita “por força de um ato jurídico translativo do direito ou obrigações respetivos”, normalmente um negócio jurídico celebrado entre o sucessor e o sucedido.

Assim, à sucessão *mortis causa* aplicam-se as regras dos artigos do Livro I do CC. À sucessão em vida aplicam-se as regras respeitantes e previstas no negócio jurídico translativo celebrado entre as partes (sucessor e sucedido).

4.1. A Sucessão Entre Vivos - A Partilha Em Vida

Tal como já vimos, o problema sucessório pode espoletar vários conflitos familiares e, como tal, deve ser acautelado ainda em vida do sucedido. Alguns autores chegam mesmo a considerar que, a falta de planeamento sucessório poderá ser fatal para a empresa familiar, levando muitas das vezes à sua venda ou dissolução.³¹⁴

No âmbito da sucessão *inter vivos*, a alteração subjetiva da relação jurídica realiza-se ainda em vida da pessoa a suceder, por conta da celebração de um ato jurídico translativo do direito ou obrigações, entre o sucessor e o sucedido, levando à transmissão do bem em causa.

No caso das sociedades familiares, a vantagem da transmissão em vida deve-se ao facto de o titular de uma quota poder transmitir-lha, de acordo com a sua vontade, podendo este optar por quem considere mais competente para o cargo.³¹⁵

Nos termos da lei, a partilha em vida é entendida como uma doação entre vivos. No entanto a partilha em vida distingue-se da doação, dado que a partilha é efetuada unicamente a algum ou alguns dos eventuais herdeiros legitimários do doador, carecendo do consentimento dos restantes herdeiros legitimários e do pagamento do valor proporcional que lhes caberia pelos bens doados. Diante das demais vantagens, a partilha em vida evita a existências de conflitos quanto à partilha entre todos os herdeiros legitimários e ainda impede a possível estagnação da unidade de exploração (*e.g.* agrícola, comercial ou industrial).³¹⁶

³¹⁴ABREU, J. M. Coutinho de, MARTINS, Alexandre Soveral, *PMEs e Empresas familiares perante o ambiente societário, fiscal e laboral (...)*, *ob. cit.*, pp. 22 e 23.

³¹⁵MARTINS, Alexandre de Soveral, “*Pais, filhos, (...)*”, *ob. cit.*, p.73.

³¹⁶SOUSA, Rabindranath Capelo de, *Lições de Direito das Sucessões*, Vol. I, 4.^a ed. Renovada, reimpressão, Coimbra Editora, 2012, p.36.

Retemos desta forma que, desde que haja o consentimento de todos os herdeiros legitimários, o titular de participações sociais pode conferir a todas ou apenas algumas dessas participações a todos ou a alguns dos seus sucessíveis legitimários.

Não obstante todas as vantagens *supra* mencionadas existem alguns inconvenientes desta figura, tais como, a dificuldade em pensar-se no acontecimento da morte e no desfasamento do doador em relação ao seu património. Além disto, podem ainda surgir situações em que no momento da abertura da sucessão, sejam chamados à partilha da herança, herdeiros legitimários desconhecidos e não presentes no momento da partilha em vida. Estes herdeiros supervenientes, têm direito a exigir o preenchimento da sua legítima, v. o artigo 2029.º, n.º 2 do CC.

No caso de os sucessíveis legitimários aceitarem deixas e o quinhão de algum dos herdeiros legitimários não ficar preenchido, estes terão direito a exigir a redução da(s) quota(s) do(s) restante(s) até que sejam preenchidos os seus quinhões, obedecendo assim ao disposto nos artigos 2168.º e 2169.º CC.

Observemos o acórdão do Tribunal da Relação de Guimarães de 25/05/2017³¹⁷, referindo que, “A partilha em vida prevista no artigo 2029.º do CC traduz-se numa verdadeira doação, negócio gratuito, celebrado entre os doadores e donatários presumíveis herdeiros, em que as tornas não são mais do que ajustes dos quinhões”.

Segundo os termos deste mesmo artigo, é permitido por lei a doação entre vivos de todos ou em parte dos bens de uma pessoa a alguns dos seus sucessíveis legitimários. Posteriormente, e de forma a assegurar a igualdade da partilha entre herdeiros, o respetivo donatário será chamado a restituir à massa da herança do sócio doador, ou seja, à colação, os valores recebidos no momento da doação.³¹⁸ Assim, refere o artigo 2104.º do CC, “Os descendentes que pretendam entrar na sucessão do ascendente devem restituir à massa da herança, para igualação da partilha, os bens ou valores que lhes foram dados por este: esta restituição tem o nome de colação”.

No caso de a partilha em vida ser um verdadeiro sucesso, onde todos os herdeiros legitimários vejam as suas quotas preenchidas de igual forma, todas as doações em vida serão dispensadas de colação, tendo em conta que o objetivo de partilha e de igualação das quotas dos legitimários já foi cumprido em vida pelo autor da sucessão. Grosso modo, “as

³¹⁷Acórdão do Tribunal da Realção de Guimarães de 25/05/2017, Proc. 186.14.7TBMRE.G1.

³¹⁸ASCENÇÃO, José de Oliveira, *Direito Civil Sucessões*, 5ª ed., Coimbra Editora, Coimbra, 2000, p.497.

doações objeto da partilha em vida não são sujeitas a colação (...) pois se presume que essa igualação se atinge através deste esquema de partilha em que intervêm todos os sucessíveis legitimários”.³¹⁹

Tal como já referimos, por força do artigo 228.º, n.º 2 do CSC, a cessão de quotas aos descendentes herdeiros legitimários, não carece de consentimento da sociedade, para se efetuar, sem prejuízo de disposição em contrário (em estatuto social). Esta transferência de titularidade das quotas, assim como as formas de alienação das quotas não justificadas na vontade do seu titular (*e.g.* venda e adjudicação judiciais), estão previstas nos termos do artigo 239.º CSC.

Note-se ainda, a possibilidade de recorrer ao instituto da doação com uma cláusula de reserva de usufruto dos bens doados para o doador ou para terceiro, de acordo com os termos do artigo 23.º do CSC.

No domínio das sociedades familiares, a possibilidade de se onerar as doações a encargos para os donatários, ou de as sujeitar a condições, está prevista respetivamente nos termos do artigo 963.º e 967.º do CC.

A venda de bens a filhos ou a netos da quota do sócio titular, está prevista no artigo 877.º do CC, sendo requisito necessário o consentimento por parte dos restantes filhos ou netos enquanto partes não contratantes.³²⁰

Neste âmbito, podem ainda surgir situações de contitularidade da quota pelos sucessores do sócio transmitente. Estes deverão exercer em conjunto os direitos inerentes ao sócio transmitente, através de um representante comum. Na existência de compropriedade da participação social as deliberações sociais, são determinadas segundo a maioria do valor total da participação.³²¹

³¹⁹ASCENÇÃO, José de Oliveira, *Direito Civil Sucessões*, (...), *ob.cit.*, p. 498.

³²⁰O consentimento, enquanto requisito necessário, por parte dos restantes filhos ou netos, importa nos casos de uma possível e eventual simulação do negócio. Muitas das vezes, verifica-se a existência de negócios simulados, cuja celebração de contrato de compra e venda se revela na verdade uma doação. Isto tem especial impacto na legítima dos restantes herdeiros legitimários, havendo uma divergência entre a declaração negocial e a real vontade do declarante. V. LOPES, Inês Helena Martins, *Sociedades Familiares (...)* *ob. cit.*, p. 64.

³²¹Com exceção dos casos previstos na segunda parte no n.º1 do artigo 224.º do CSC.

4.2. A Sucessão Mortis Causa

Segundo o Direito das Sucessões, com o falecimento de um sócio, a quota transmite-se aos seus sucessores, salvo disposição contrária em contrato de sociedade e/ou protocolo familiar. Assim, deparamo-nos com uma sucessão indivisa, cujos contitulares são os herdeiros do falecido sócio. Para isso, deve ser nomeado um representante comum para exercer os direitos inerentes à participação social.

Neste sentido, o artigo 1001.º do CC refere que a morte de um sócio não é motivo de dissolução da sociedade, devendo posteriormente ser liquidada a quota em benefício dos herdeiros do sócio falecido, sem prejuízo de disposição em contrário por contrato social. Por outras palavras, o falecimento de um sócio, nunca poderá produzir, só por si, a extinção da quota, sendo necessária uma deliberação social por parte dos sócios, ou dos sucessores do sócio falecido, para se decidir sobre o futuro da sociedade. Para que tal seja possível, é necessário que todos os sócios sobreviventes manifestem tal vontade, na forma de deliberação social, nos termos do artigo 225.º do CSC, ou dos sucessores do sócio falecido nos termos do 226.º do CSC.³²²

Desta forma, podemos ter uma de duas situações:

O contrato nada refere quanto às regras de transmissão (contrato omissivo) – neste caso, o CSC consagra a aplicação subsidiária do “regime-regra da livre transmissibilidade *mortis causa* de quotas, de acordo com as regras e vicissitudes do fenómeno sucessório.”³²³ Desta regra decorre um grande risco para a sociedade familiar pelo seu elevado grau de incerteza quanto ao sucessor que ficará com a quota.³²⁴

Além desta primeira situação, pode ser estabelecido tanto em contrato social, como em protocolo familiar, que em caso de falecimento de um sócio, a participação social deste não se transmite aos seus sucessores. É aqui evidenciado o carácter pessoal da sociedade por quotas, onde o artigo 225.º do CSC funciona como cláusula estabilizadora, impossibilitando a entrada de terceiros alheios à sociedade.

Parece-nos útil a existência em contrato social, de uma cláusula de não transmissão da quota aos sucessores do sócio falecido ou a estipulação de cláusulas que sujeitem a

³²²LOPES, Inês Helena Martins, *Sociedades Familiares (...)* ob. cit., p. 65.

³²³MARQUES, J. P. Remédio, *Comentário aos artigos 225.º a 227.º do CSC in Código das Sociedades Comerciais em Comentário*, coord. Por Jorge M. Coutinho de Abreu, vol III, 2ª ed., Coimbra, Almedina, 2016, p. 425.

³²⁴MARTINS, Alexandre de Soveral, “*Pais, (...)*”, ob. cit., p.51.

transmissão a requisitos.³²⁵

Num outro plano, a transmissão poderá ser sujeita a certos requisitos, “quer no interesse da sociedade (...) quer no interesse dos sucessores do sócio falecido” ou até mesmo de ambos, segundo os termos do artigo 225.º, n.º 1 CSC.³²⁶

Por certo, Alexandre Soveral Martins refere que a transmissão pode ficar sujeita a requisitos objetivos (relativos ao objeto) e/ou subjetivos (relativos ao sujeito adquirente ou do alienante), como também positivos e/ou negativos. Alguns exemplos de requisitos objetivos são: a obrigação de adquirir uma determinada percentagem de capital social, para que haja transmissão; o estabelecimento de um limite máximo de valor nominal possível a ser transmitido; que essa transmissão dependa do consentimento da sociedade. Quanto aos requisitos subjetivos, estes dizem respeito ao adquirente, podendo assim exigir-se: que este não exerça atividade concorrente; não tenha sido declarado interdito; que este seja familiar até certo grau e seja até determinada classe de sucessíveis na sucessão legal (art. 2133.º, n.º 1 CC); que as quotas sejam transmitidas para certo(s) legatário(s) que possam vir a ser instituídos pelos sócios; que na hipótese de o sucessor ser casado, se tenha estipulado em convenção antenupcial, o regime da separação de bens.³²⁷

Nos termos do artigo 225.º, n.º 2 do CSC, quando por força de disposição contratual, a quota não seja transmitida aos sucessores do sócio falecido, a sociedade deve amortizar a quota, adquirir a quota ou fazer adquirir por sócio ou terceiro, estipulando-se um prazo de 90 dias após o conhecimento da morte do sócio. Caso decorra os 90 dias e nada se faça, a quota considera-se transmitida aos sucessores do sócio falecido, com efeitos a contar desde a data do falecimento.³²⁸ Decorrido o prazo mencionado, a titularidade da quota é definitivamente transmitida para a herança indivisa ou para o património do sucessor se já tiver ocorrido a partilha.³²⁹

Conforme disposto no artigo 226.º do CSC, o contrato social pode atribuir aos sucessores do sócio falecido o direito de exigir a amortização da quota ou de condicionar a transmissão da quota à sua vontade. Assim sendo, com o falecimento do sócio, dispõem

³²⁵*Idem, Ibidem.*

³²⁶MARQUES, J. P. Remédio, *Comentário aos artigos 225.º a 227.º do CSC (...), ob. cit.*, p. 428.

³²⁷MARTINS, Alexandre de Soveral, *“Pais, (...)”, ob. cit.*, p.51.

³²⁷MARQUES, J. P. Remédio, *Comentário aos artigos 225.º a 227.º do CSC (...), ob. cit.*, pp. 427 a 429; e LOPES, Inês Helena Martins, *Sociedades Familiares (...), ob. cit.*, p. 68. Note-se que nos dias de hoje o instituto da interdição já não existe, sendo neste caso aplicável a figura dos maiores acompanhados.

³²⁸MARTINS, Alexandre de Soveral, *“Pais, (...)”, ob. cit.*, pp.51 e 52.

³²⁹LOPES, Inês Helena Martins, *Sociedades Familiares (...), ob. cit.*, p. 67.

agora os sucessores de um prazo de 90 dias após o conhecimento do óbito para manifestarem por escrito à sociedade a sua decisão. Seguidamente, a sociedade terá um prazo de 30 dias após o recebimento da declaração dos sucessores, para amortizar, adquirir ou fazer adquirir a quota por sócio ou por terceiro, segundo traduz o n.º 2 deste mesmo artigo. Não se chegando a uma decisão dentro deste prazo, poderão os sucessores requerer a dissolução da sociedade por via administrativa.³³⁰

Assim, a transmissão da quota está sujeita à vontade dos sucessores, que a podem sujeitar aos requisitos anteriormente elencados. Ademais, os sucessores podem não ter a intenção de adquirir a quota e optarem antes por uma quantia em dinheiro como contrapartida da amortização ou transmissão.³³¹

Após a morte do sucedido, os herdeiros do sócio falecido, que aceitaram a vocação sucessória não são considerados sócios e, portanto, não adquirem imediatamente a quota.³³²

Desta forma, a quota integrará, após aceitação expressa ou tácita dos sucessíveis chamados, a herança indivisa.³³³ Aquilo que os herdeiros adquirem é o valor patrimonial representativo da quota, ficando suspensa a aquisição da qualidade de sócios. Todavia, durante este período de tempo, os direitos e obrigações inerentes à quota ficam suspensos, justamente por ficar suspensa a qualidade de sócio, tal como refere o artigo 227.º n.º 2 do CSC.

No entender de Ferrer Correia, “essa posição jurídica é-lhes plenamente garantida desde logo, porque lhes assiste a faculdade de fiscalizar, quer a legalidade da amortização que venha a ser deliberada, quer a correção das operações que tiverem levado à fixação da contrapartida oferecida pela sociedade”.³³⁴ Segundo a linha de pensamento do autor, a posição dos sócios sobreviventes ficará salvaguardada, em detrimento da posição dos herdeiros do sócio falecido.

Assim, existirá um período de suspensão, até ser deliberada a (i) amortização da quota,

³³⁰V. Artigos 142.º e 144.º do CSC, relativo à dissolução administrativa. Além disso, os sucessores podem requerer a dissolução administrativa da sociedade, quando o adquirente da quota não pague atempadamente o valor da contrapartida devida, em virtude do artigo 226.º, n.3º do CSC. Este último artigo ainda remete para os números 6 e 7 do artigo 240.º do CSC.

³³¹LOPES, Inês Helena Martins, *Sociedades Familiares (...)* ob. cit., p. 69.

³³²MORAIS, Daniel de Bettencourt Rodrigues Silva, *Revolução Sucessória: os institutos alternativos ao testamento no séc. XXI*, Princípia, 2018, pp. 197 a 202.

³³³V. Artigo 2056.º, n.º 1 e 2 do CC.

³³⁴Cfr. CORREIRA, António Ferrer, *A Sociedade por Quotas de responsabilidade Limitada segundo o Código das Sociedades Comerciais*, in *Temas de Direito Comercial e Direito Internacional Privado*, Almedina, Coimbra, 1989, p.691.

(ii) a aquisição da quota pela sociedade ou por terceiro ou (iii) aquisição hereditária por parte dos sucessores do sócio falecido.³³⁵

O propósito desta solução consiste em impedir que o sucessor interfira na vida da sociedade, numa altura em que nada se sabe quanto ao futuro da posição jurídico contratual do sócio.

Segundo consta do n.º 2 e 3 do artigo 227.º do CSC, os sucessores poderão “exercer todos os direitos necessários à tutela da sua posição jurídica, nomeadamente votar em deliberações sobre a alteração do contrato ou dissolução da sociedade”.

Neste âmbito, o mesmo autor afirma que existe uma verdadeira contradição entre o disposto no n.º 3 e o n.º 2, considerando inaceitável que um indivíduo, cuja qualidade de sócio ainda está por definir, possa exercer o seu direito de voto em deliberações sobre *e.g.* alteração do contrato. Deste modo, o presente autor, admite e propõe a eliminação da parte final do n.º 3.

Para Coutinho de Abreu, “os sucessores devem poder defender «durante a suspensão» a sua posição jurídica (...) (e) essa tutela não se basta com o direito de os sucessores impugnarem a validade da deliberação de amortização ou aquisição da quota e o valor atribuído à mesma”³³⁶

Consabidamente, são admitidas deliberações durante o período de suspensão – quando promovidas pelos sócios sobreviventes – que questionem a conservação, identidade ou valor das quotas, assim como, deliberações de alteração aos estatutos ou de dissolução, fusão, transformação e cisão da sociedade.³³⁷

Estes não poderão ser impedidos de participar nas assembleias gerais, segundo os termos do n.º 5 do artigo 248.º do CSC, sendo, por isso, considerada uma exceção à regra da suspensão dos direitos inerentes à participação social. Assim, Coutinho de Abreu considera que, nesta situação, “os sucessores têm a possibilidade de determinar o futuro da sociedade, mas só será assim se os sócios sobreviventes promoverem a tomada das referidas deliberações”.³³⁸

Remédio Marques, admite a participação dos sucessores do sócio falecido em Assembleia Geral, ainda que o direito de voto seja suprido, “ainda quando ela tenha como

³³⁵PIÇARRA, Sofia Barbosa, *O Planeamento da Sucessão (...)*, *ob. cit.*, p.38.

³³⁶ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso (...)*, *ob. cit.*, pp. 339 e 340.

³³⁷PIÇARRA, Sofia Barbosa, *O Planeamento da Sucessão (...)*, *ob. cit.*, p.39.

³³⁸ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso (...)*, *ob. cit.*, p. 340, em nota n.º 822.

única finalidade deliberar sobre a amortização da quota do falecido”.³³⁹ Além do referido, o autor viabiliza a hipótese de os sucessores serem admitidos a impugnar a deliberação de amortização, ou de requererem uma segunda avaliação da quota, nos termos do artigo 105.º, n.º 2 do CSC.

Assim, Coutinho de Abreu acrescenta ainda um segundo aspeto importante dizendo que caso o sucessores não fossem já sócios, não seria necessária a imposição da suspensão prevista no n.º 2 do artigo 227.º do CSC, e nem se admitiria que estes pudessem votar em certas deliberações, como o próprio n.º 3 do artigo em análise indica.³⁴⁰

O cabeça de casal surge como representante comum dos sucessores do sócio falecido, nos termos do artigo 223.º, n.º 1 do CSC, onde estabelece que o “representante comum, quando não for designado por lei ou disposição testamentária, é nomeado e pode ser destituído pelos contitulares”. Deste modo, ao cabeça de casal, compete a administração dos bens da herança indivisa, até ao momento da sua liquidação e partilha, segundo confere o artigo 2019.º do CC.

³³⁹MARQUES, J. P. Remédio, Comentário aos artigos 225.º a 227.º do CSC (...), *ob. cit.*, p. 452.

³⁴⁰ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso (...)*, *ob. cit.*, pp. 341 e 342.

5. Considerações Finais

Consabidamente, a predominância e importância das Sociedades Familiares no mercado tem impacto direto na economia, contribuindo em força para o crescimento do PIB português.

Cada vez mais a doutrina se tem pronunciado sobre esta temática, apesar de ainda não existir uma unicidade e unanimidade quanto à definição de Sociedades/Empresas Familiares. Para presente dissertação adotamos, a definição avançada pelo *Final Report of the Expert Group*, não obstante a pluralidade de famílias e de sociedades familiares.

O que as destaca das demais empresas são as suas características únicas, como o seu caráter familiar, tanto pela tradição familiar, como pelos seus valores familiares; pela reputação que estas carregam; e, pelo investimento, a longo prazo, numa perspetiva de continuidade.

Por si só, a estreita relação entre família e empresa pode desencadear conflitos e desavenças, tanto ao nível da família como da própria sociedade familiar. Assim, o binómio família-empresa acaba por expor a sociedade a maiores desentendimentos e conflitos, parecendo-nos verdadeiramente importante, a criação de mecanismos e instrumentos que mitiguem os efeitos de tais condicionantes e promovam a resolução de conflitos.

Via de regra, neste género societário, a propriedade e a gestão encontram-se numa relação de grande proximidade, o que dificultava ao surgimento de problemas de agência, de assimetrias de informação e de custos de monitorização. Na prática, tal não se tem verificado, estando em iminência graves problemas de governo e de gestão societária.

Deste modo, a presente dissertação teve como principal objetivo, o estudo dos principais instrumentos de *corporate governance*, que pela aplicação de políticas e de regras de bom governo societário, serão capazes de combater eventuais problemas de governo e gestão.

Tendo como referência as normas do CSC, a implementação de órgãos familiares como a Assembleia Familiar e o Conselho de Família, promove o diálogo entre os membros da família, trazendo à superfície problemas e eventuais soluções aos mesmos, o que favorece a continuidade do negócio.

Além disso, o Protocolo Familiar apresenta-se como o meio por excelência para salvaguardar a unicidade da sociedade familiar. O Protocolo Familiar, enquanto processo,

passa pela consciencialização da família em: garantir o sucesso empresarial, em acautelar a situação financeira da família e, em adotar soluções estratégicas e preventivas, minimizando, assim, o risco a que a sociedade familiar se expõe. Este funciona como um contrato-guia das relações estabelecidas e a estabelecer no futuro entre a família e a sociedade e, ainda, das relações entre os membros da família empresária. A propósito e tal como analisado, o Protocolo Familiar enquanto acordo parassocial deverá ser estruturado e organizado segundo as características e necessidades da sociedade familiar em questão. Como sabemos, todas as sociedades familiares são únicas e, portanto, devem ser consideradas soluções adequadas à realidade concreta e individual de cada família.

Note-se ainda que, numa eventual situação de conflito de interesses, isto é, quando nem todos os herdeiros pretendem incorporar o quadro societário sob controlo da família, é possível encontrar na criação de uma Holding Familiar ou SGPS, uma solução.

A criação de *Family Offices*, pode revelar-se igualmente interessante como forma de administração de património, auxiliador na resolução de problemas de *governance*, dos quais se destaca o estabelecimento de limites no âmbito da relação familiar e empresarial, o planeamento da sucessão, a gestão de proteção de dados, e a perda de controlo devido à diluição da propriedade da sociedade.

Por fim, abordamos a sucessão em capítulo autónomo, conscientes de que o êxito do planeamento sucessório se afigura como uma mais-valia para a sociedade familiar. Para um melhor entendimento, aludimos à figura da partilha em vida no âmbito da sucessão *inter vivos* e, ainda, à sucessão *mortis causa*.

Resta-nos umas últimas linhas para dizer que, dada a importância das Sociedades Familiares em Portugal e dada a urgência em mitigar as desvantagens e de potencializar as vantagens, parece-nos importante que o legislador se pronuncie sobre este género societário.

Para o efeito, propomos a criação da figura do protocolo familiar, devendo o legislador sujeitar-se às normas de direito das sociedades, direito das sucessões e direito fiscal, na certeza de que tutelaria a continuidade e o sucesso das empresas familiares em Portugal.

Bibliografia

AA.VV. *Empresas Familiares Da Região Norte- Mapeamento, Retratos e Testemunhos, in Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas*, coord. Ana Paula Marques, 2018, p.12, disponível em: file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/Livro_Roadmap.pdf, acessado a: (27.05.2022).

AA.VV., Livro Branco da Sucessão Empresarial, O desafio da sucessão empresarial em Portugal, Coord. ABREU, J. M. Coutinho de, Código das Sociedades Comerciais em Comentário, Vol.I, 2ª ed., 2017.

AA.VV., *Livro Branco da Sucessão Empresarial, O desafio da sucessão empresarial em Portugal*, Coord. Paulo Nunes de Almeida, AEP- Associação Empresarial de Portugal, 2011.

ABREU, J. M. Coutinho de, Curso de direito comercial 12ª ed., Coimbra, Almedina, 2019, Vol. 1: *Introdução, atos de comércio, comerciantes, empresas, sinais distintivos*.

ABREU, J. M. Coutinho de, *Curso de Direito Comercial*, 7ª Ed., Almedina, 2021.

ABREU, J. M. Coutinho de, *Governação das sociedades comerciais*, 2.ª ed., Almedina, Coimbra, 2010.

ABREU, J. M. Coutinho de, MARTINS, Alexandre Soveral, *PMEs e Empresas Familiares perante o ambiente societário, fiscal e laboral: dificuldades de crescimento, expansão e consolidação*, Coimbra, 2016.

ALLOUCHE, José, AMANN, Bruno, *L'entreprise familiale: un état de l'art*. Finance, Contrôle, Stratégie, 1999, disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4793720_L'entreprise_Familiale_un_Etat_de_L'art , acessado a: (10/06/2022).

ANTUNES, JOSÉ ENGRÁCIA, *Direito das Sociedades Comerciais – Parte geral*, 8ª ed. Porto, 2018.

ASCENÇÃO, José de Oliveira, *Direito Civil Sucessões*, 5ª ed., Coimbra Editora, Coimbra, 2000.

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

Barómetro Europeu de Empresas Familiares, Colaboração entre European Family Business e KPMG, 8.^a ed., 2019, disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pt/pdf/kpmg-barometro-europeu-empresas-familiares-2019.pdf>, acessado a: (1/04/2022).

BARREIROS, Filipe, COSTA, José Pinto, et.al., *A emergência e o futuro do corporate governance e, Portugal – Empresas Familiares – perspetivas da sua evolução de 2013 a 2023*, Almedina, Coimbra, 2013.

Base de dados da Associação das empresas familiares, disponível em: www.empresasfamiliares.pt, acessado a: (21/04/2022).

BATISTA, Ana, *Sucessão, conflito, formação: Os maiores problemas nas empresas familiares*, Revista Expresso, 2019, disponível em: <https://expresso.pt/fb-instant-articles/2019-12-07-Sucessao-conflito-formacao-Os-maiores-problemas-nas-empresas-familiares>, acessado a: (19/03/2022).

BERTRAND, Marianne & SCHOAR, Antoinette - The Role of Family in Family Firms, *Journal of Economics Perspectives*, 2006.

“*Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy (2011)*” - parecer do comité económico e social europeu sobre “a empresa familiare na Europa como fonte de crescimento económico renovado e de melhores postos de trabalho” relator: Jan KLIMEK, Bruxelas, 2015.

CÂMARA, Paulo, et.al., *A Corporate Governance de 2013 a 2023: Desafios e objetivos, in A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal, vol. Comemorativo do x Aniversário do Instituto Português de Corporate Governance*, Almedina, 2014.

Campden Research, *Global Family Office Report 2019- UBS 2019*.

CAMPOS, Mónica Martinez de, COSTA, Eva Dias, *Os critérios para uma definição da empresa familiar, in Roadmap para empresas familiares mapeamento, profissionalização e inovação*, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO), 2018.

Código de Governo das Sociedades, Instituto Português de Corporate Governance, revisão 2020.

Comissão Europeia, 2008, Overview of Family Business Relevant Issues, Country Fiche Portugal, *apud*, MARQUES, Ana Paula, *Nota Introdutória, in Roadmap para Empresas Familiares, Mapeamento, Profissionalização e Inovação,*” Estudo sobre a identificação e classificação de conflitos nas empresas familiares”, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO), 2018.

Comissão Europeia, 2008, Overview of Family Business Relevant Issues, Country Fiche Portugal, *apud*., LOPES, Inês, *Sociedades Familiares, Conflitos familiares/societários*, Dissertação apresentada no âmbito do mestrado em Ciências Jurídico Empresariais, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2016.

Comissão Europeia, Comunicação da Comissão, *Plano de Ação «Empreendedorismo 2020» -Relançar o espírito empresarial na Europa*, Bruxelas, 2013.

Comissão Europeia, *Final Report of the expert group. Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*, 2009.

CORDEIRO, António Menezes, *Direito Comercial*, 3ª Ed., Coimbra, Almedina, 2012.

CORREIRA, António Ferrer, *A Sociedade por Quotas de responsabilidade Limitada segundo o Código das Sociedades Comerciais*, in *Temas de Direito Comercial e Direito Internacional Privado*, Almedina, Coimbra, 1989.

COSTA, António Nogueira da, Notícia 2 de março de 2016, consultado em: <https://www.efconsulting.pt/2016/03/02/europarque/>, acedido a: (22.05.2022).

COSTA, António Nogueira da, RÍO, Francisco e Jesús Negrera Del, *50 perguntas essenciais sobre empresas familiares*, Porto, 2011.

COSTA, António Nogueira, *A profissionalização da família empresária e a continuidade das empresas familiares*, in *Roadmap para Empresas Familiares, Mapeamento, Profissionalização e Inovação,*” Estudo sobre a identificação e classificação de conflitos nas empresas familiares”, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO), 2018.

COSTA, Mário Júlio de Almeida, *Direito das Obrigações*, Almedina, Coimbra, 12^a ed., 2016.

COUTO, Ana Isabel, *Herdeiros clássicos e herdeiros precoces. Heranças desejadas e heranças impostas. Uma análise motivacional de percursos de empreendedorismo familiar em Portugal*, in *Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas*, disponível em: https://www.roadmapef.pt/archive/doc/AIsabelCouto_Newsletter2.pdf , acedido a: (27/05/2022).

CUNHA, Carolina, “Artigo 17.º”, AA.VV., *Código das Sociedades Comerciais em Comentário*, vol. I, Coord. J. M. Coutinho de Abreu, Almedina, Coimbra, 2010.

CUNHA, Paulo Olavo, *Direito Empresarial para economistas e gestores*, 3^a ed., Almedina, Coimbra, 2020.

CUNHA, Paulo Olavo, *O Direito das Sociedades Comerciais*, 7^a ed., Almedina.

Definição disponível em: <https://empresasfamiliares.pt/>, (acedido a: 19/02/2020).

Empresas Familiares - Associação das Empresas Familiares Portuguese Family Business, *In Notícias*, Press Release, *Empresas Familiares propõem metas ambiciosas para o crescimento do PIB*, Lisboa, 15 de fevereiro de 2019, disponível em: <https://empresasfamiliares.pt/things-ive-learned-about-investing-and-business/> (acedido a: 20/04/2020).

ESPINOSA, Francisco José Alonso, “*La Empresa Familiar como um Problema*”, RDM, 2012.

“Euronext cria índice familiar com oito empresas portuguesas” in *Dinheiro Vivo*, disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/bolsa/euronext-cria-indice-familiar-com-oito-empresas-portuguesas/> (acedido a: 01.02.2020).

Family Office Exchange, disponível em: <https://www.familyoffice.com/understanding-family-office/list-family-office-services>, acedido a: (8/06/2022).

FERNANDÉZ, Joan Egea, *Porotocolo familiar y pactos sucessórios*, Indret, 3/2007, Barcelona, 2007.

FILHO, Sérgio Teixeira Andrade, *Organização do Controle Societário na Sociedade Familiar*, Almedina, 2012.

Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business- Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, 2009.

Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Releant Issue: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies.

FO Bessemer Trust, presta serviços a mais de 2.500 famílias, com sede em Nova Iorque, disponível em: <https://www.bessemertrust.com/insights>, acessido a: (5/06/2022).

FRADA, Manuel A. Carneiro, “A business judgement rule no quadro dos deveres gerais dos administradores”, Revista da Ordem dos Advogados, n.º 67, vol. I, 2007, disponível em: <https://portal.oa.pt/publicacoes/revista-da-ordem-dos-advogados-roa/ano-2007/ano-67-vol-i-jan-2007/doutrina/manuel-a-carneiro-da-frada-a-business-judgement-rule-no-quadro-dos-deveres-gerais-dos-administradores/> , acessido a: (29/04/2022).

GARCÍA, Fernando de la Veja, “Formas societárias y empresa familiar”, in AA.VV., *Regímen jurídico de la empresa familiar* (coord. Mercedes Sánchez Ruiz).

Gersick, K. F.; Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1996): Generation to Generation: Lyfe Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, *apud* António Nogueira da Costa, *Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar*, disponível em: <https://www.efconsulting.pt/2018/01/30/manual-de-boas-praticas-de-empresas-familiares/>, acessido a: (6/03/2020).

GOMES, José Ferreira, *Da administração à fiscalização das sociedades*, 2015.

GONÇALVES, Diogo Costa, *Breves Notas Sobre o Governo das Sociedades familiares*, in *Revista da Ordem dos Advogados*, Ano 81, Vol. I, 4 de agosto de 2021.

Guler e Guillén, Institutions and the internationalization of US venture capital firms, *Journal of International Business Studies* 41(2) pp. 185-205, fevereiro, 2010.

HILL, Lizzie *The family holding company*, Deloitte Private, 2018.

<https://www.family-office-advidory.com/pdf/family-office-in-portugal.pdf> , acessido a: (26.05.2022).

IFC, Manual IFC de Governança para Empresas Familiares, 4ª ed., 2018.

Investing and the super-rich - How the 0,001% invest – The economist, December 15 th, 2018.

Janzenwebverwaltung, *Impact, Investment, Sucession, Wealth*, 2017, disponível em: <https://janzenco.com/family-office-typology/>, acedido a: (7/06/2022).

LACERDA, Bernardo, *As empresas familiares em Portugal- o conceito e a sua regulação*, in Revista de Direito das Sociedades, Almedina, N°1, Ano XII, 2021.

LEAL, Joana Silva, *Empresas Familiares- Reflexão sobre o seu governo e sucessão*, Dissertação em Mestrado em Direito e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2011.

LOUREIRO, Maria Manuela Ferreira, *O problema da sucessão nas empresas familiares: o caso da indústria dos moldes*, Lisboa, 2006.

MARQUES, J. P. Remédio, *Comentário aos artigos 225.º a 227.º do CSC in Código das Sociedades Comerciais em Comentário*, coord. Por Jorge M. Coutinho de Abreu, vol III, 2ª ed., Coimbra, Almedina, 2016.

MARTINS, Alexandre de Soveral, “*Pais, filhos, primos e etc., Lda*”: *as sociedades por quotas familiares (uma introdução)*, in *Direito das Sociedades em Revista*, Vol.10, Almedina, Coimbra, 2013.

MARTINS, Alexandre Soveral, *DGFIA, hedge funds e governação das sociedades anónimas*, DSR, 2017, 9, 18.

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

MELO, Pedro de Sá e, *Empresas Familiares – O Protocolo Familiar Como Um Processo* – Dissertação em mestrado em Direito e Gestão Católica, Lisboa, 2016.

MONTEIRO, Manuel Alves, *et.al.*, Instituto Português de Corporate Governance: *Razões e Desafios do seu Aparecimento e da sua Afirmação*, in *A Emergência e o Futuro do*

Corporate Governance em Portugal, vol. Comemorativo do X Aniversário do Instituto Português de Corporate Governance, Almedina, 2014.

MORAIS, Daniel de Bettencourt Rodrigues Silva, *Autodeterminação Sucessória por Testamento ou por Contrato?*, Cascais, Príncípia Editora, 2016.

MORAIS, Daniel de Bettencourt Rodrigues Silva, *Revolução Sucessória: os institutos alternativos ao testamento no séc. XXI*, Príncípia, 2018.

NEVES, Inês, *Os Family Offices como estrutura de Governação Familiar: contributos para um esboço da figura*, Direito das Sociedades em Revista, vol. 23, ano 12, 2020.

NORA, Nuno Caetano, “Empresas Familiares- Por uma definição consensual”, in *Roadmap para empresas familiares mapeamento, profissionalização e inovação*, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO), 2018.

OLIVEIRA, Alexandre Norinho de, *Da Diretiva Dos Gestores de Fundos De Investimento Alternativo Ao Regime Geral Dos Organismos De Investimento Coletivo: Regime Atual E Perspetivas Futuras*, in *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, disponível em: <https://www.cmvm.pt/pt/EstatisticasEstudosEPublicacoes/CadernosDoMercadoDeValoresMobiliarios/Documents/Artigo4Cadernos52.pdf>, acessado a: (11/06/2022).

OLIVEIRA, Ana Perestrelo de, *Manual de Governo das Sociedades*, 2018.

Overview of Family Business Relevant Issues, Country Fiche Portugal, *apud.*, LOPES, Inês, *Sociedades Familiares, Conflitos familiares/societários*, Dissertação apresentada no âmbito do mestrado em Ciências Jurídico Empresariais, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2016.

Parecer da Comissão do Emprego e dos Assuntos Sociais dirigido à Comissão da Indústria, da Investigação e da Energia sobre as empresas familiares na Europa, Relatora: Marita Ulvskog, Bruxelas, 2015.

Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre “A empresa familiar na Europa como fonte de crescimento económico renovado e de melhores postos de trabalho”, (parecer de iniciativa), 2016.

PARREIRÃO, Luís, *Empresas Familiares: do Governace à Responsabilidade Social*, 2019.

PARREIRÃO, Luís, *Empresas Familiares* (1), *Jornal Económico*, 19 de maio de 2017, disponível em: <https://jornaleconomico.pt/noticias/family-office-1-160545> , acedido a: (8/06/2022).

PARREIRÃO, Luís, *Empresas Familiares* (2), *Jornal Económico*, 1 de junho de 2017, disponível em: <https://jornaleconomico.pt/noticias/family-office-2-166560> , acedido a: (8/06/2022).

PARRINHA, Sara Inês Godinho, *O Crescimento dos “Family Offices” como mecanismo de governo nas empresas familiares*, Dissertação de Mestrado em Direito e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2020.

PATRÃO, Afonso, *Reflexões sobre o reconhecimento de Trusts voluntários sobre imóveis situados em Portugal*, in *Boletim da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra*, 2011, vol.87.

PIÇARRA, Sofia Barbosa, *O Planeamento da Sucessão nas Empresas Familiares*, Dissertação em Mestrado Direito Empresarial, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2021.

PINTO, Carlos Alberto da Mota, *Teoria Geral do Direito Civil*, por António Pinto Monteiro e Paulo Mota Pinto, 5ª Ed., Reimpressão 2021.

Asociación Madrileña de la Empresa Familiar, texto disponível em: <https://efamiliar.org/protocolo-familiar/> , acedido a (2/06/2022).

PWC, *Empresas Familiares: O desafio do governance*, 2014.

PWC, *Family Firm: a resilient model for the 21st century*, 2012.

Recomendações para Empresas e Grupos Empresariais Familiares in Instituto Português De Corporate Governance, 2014, disponível em: https://cgov.pt/images/ficheiros/2018/recomendacoes_para_empresas_e_grupos_empresariais_familiares.pdf, acedido a: (9.05.2022).

Regulamento da CMVM n.º 4/2013 Governo das Sociedades.

Relatório Final da European Securities and Markets Authority, de 24 de maio de 2013, ESMA/2013/600, p.4, disponível em: <https://www.esma.europa.eu/document/guidelines-key-concepts-aifmd-0>, acessado a: (26.05.2022).

RODRIGUES, Gonçalo, *Family Offices aumentam exposição a imobiliário*, Out of the Box, Real Estate and Finance, 21 de julho, 2019, disponível em: <https://outofthebox.pt/family-offices-aumentam-exposicao-a-imobiliario/>, acessado a: (28/05/2022).

RODRIGUES, Jorge, *Família Empresária: Estrutura, Recursos e Poder*, 2019.

RÚIZ, Mercedes Sánchez, Introducción. Una aproximación jurídica a las empresas y las sociedades familiares, em AAVV., *Regímen Jurídico de la empresa familiar*, coord. Mercedes Sánchez Ruiz, Civitas-Thomson Reuters, Madrid, 2010.

SANTOS, Isabel Coelho dos, *Família e Empresa: compromissos vinculares de transição geracional e sucessão*, in *Roadmap para empresas familiares mapeamento, profissionalização e inovação*, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO), 2018.

SEQUEIRA, Raquel de Lóia, *Transmissão de quotas e de ações – Algumas questões*, Revista de Direito das Sociedades 3, 2018.

SILVA, Leandro Alves da, in *Roadmap para Empresas Familiares, Mapeamento, Profissionalização e Inovação*, Estudo sobre a identificação e classificação de conflitos nas empresas familiares, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO), 2018.

SILVA, João Gomes da, *Os Administradores Independentes das sociedades cotadas portuguesas*, Instituto Português de Corporate Governance, 2007.

SIMÃO, Jorge André, *Conflito de Interesses e Governo das Sociedades – os negócios dos administradores e as oportunidades societárias*, FDUL, 2013.

«Single and Multi Family Offices», 2010, disponível em: https://cdn.io.stonehagefleming.com/craft-cms/public/Know_How_-_Single_Multi_Family_Offices_June_2010_FINAL.pdf, acessado a (7/06/2022).

SOUSA, Luís Santiago Sottomayor e Figueira de, A sucessão numa empresa familiar: enquadramento jurídico e estudo de caso, Dissertação de mestrado em Direito Privado, Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2014.

SOUSA, Rabindranath Capelo de, Lições de Direito das Sucessões, Vol. I, 4.^a ed. Renovada, reimpressão, Coimbra Editora, 2012.

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

TEIXEIRA, António Assis, O Tratado de morgados, de Manuel Álvares Pegas: uma fonte histórica esquecida, 2003.

USSMAN, Ana Maria, Empresas Familiares, Edições Sílabo, Lisboa, 2004.

VARELA, Antunes, Das Obrigações em Geral, Vol. I, 10.^a ed., Almedina, Coimbra, 2000.

Villax, Petter, “Mensagem do Presidente” da Associação das empresas familiares, disponível em: <https://empresasfamiliares.pt/about-us/mensagem-do-presidente/>, acedido a: (15/04/2022).

XAVIER, Rita Lobo, Católica Talks Sucessão Familiar na Empresa: O Direito como Ferramenta ou como Constrangimento?, 2016.

XAVIER, Rita Lobo, COSTA, Simone Oliveira, Relevância dos pactos sucessórios na sucessão na empresa familiar: o pacto de empresa, in Roadmap para Empresas Familiares, Mapeamento, Profissionalização e Inovação,” Estudo sobre a identificação e classificação de conflitos nas empresas familiares”, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO), 2018.

XAVIER, Rita Lobo, FERREIRA, Emília Rita, *O sistema de Family Governance como parte integrante do bom governo da empresa familiar in Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas, Mapeamento, Profissionalização e Inovação*, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA)- Polo da Universidade do Minho, 2018.

XAVIER, Rita Lobo, MATOS, Cátia Rodrigues, *Sucessão familiar na empresa e deliberação dos herdeiros por maioria qualificada*, in Roadmap para empresas familiares

mapeamento, profissionalização e inovação, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMINHO), 2018.

XAVIER, Rita Lobo, ROCHA, Ana Paula, *Transmissão por morte de empresas familiares: méritos e constrangimentos de uma isenção em Imposto de Selo*, in Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas- Mapeamento, Profissionalização e Inovação, 2018.

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

Legislação

Nacional

Código Civil.

Código das Sociedades Comerciais.

Código de Governo das Sociedades da CMVM 2010, disponível em: https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Recomendacoes/Documents/f6bac7142a7447fa89b0e8f3d91bea0bCodigoGS15022008_2_.pdf , acedido a: (20/03/2022).

Código de Governo das Sociedades da CMVM 2013, disponível em: <https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Recomendacoes/Documents/C%C3%B3digo%20de%20Governo%20das%20Sociedades%202013.pdf> , acedido a: (20/03/2022).

Código de Imposto do Selo.

Constituição da República Portuguesa.

Decreto-Lei n.º 352-A/88, de 3 de outubro.

Decreto-lei n.º 357-B/200.

Decreto-Lei n.º 357-B/2007.

Diretiva 2011/61/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 8 de junho de 2011.

Diretivas 2003/41/CE e 2009/65/CE.

DL n.º 372/2007 de 6 de novembro.

DL n.º 76-A/2006, de 29 de março.

DL. 495/88, de 24 de dezembro.

Lei do Orçamento do Estado para 2009 (Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro).

Lei n.º 16/2015 de 24 de fevereiro.

Lei n.º 23/2013, de 5 março.

Regulamentos (CE) N.º 1060/2009 E (EU) N.º 1095/2010.

Internacional

Code Buysse, de setembro de 2005.

Codice Civil, de 16 de março de 1942.

Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada nueva empresa.

Real Decreto 171/2007, de 9 de fevereiro.

Real Decreto 171/201, de 9 de fevereiro.

Jurisprudência

Acórdão do STJ de 23/01/2014, Proc. 1117/10.9TVLSB.P1.S1.

Acórdão do Tribunal da Realção de Guimarães de 25/05/2017, Proc. 186.14.7TBMR.E.G1.