



JOSEPH STEPHEN VIANNA WHITAKER

ASPECTOS JURÍDICOS E SOCIETÁRIOS NAS SOCIEDADES FAMILIARES

Dissertação apresentada no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Direito da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Área de Especialização: Mestrado Científico em Ciências Jurídico-Empresariais

Menção: Direito Empresarial

Orientador: Professor Doutor Jorge Manuel Coutinho de Abreu

Agosto de 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

UNIVERSIDADE DE COIMBRA
FACULDADE DE DIREITO
2º CICLO DE ESTUDOS EM DIREITO



ASPECTOS JURÍDICOS E SOCIETÁRIOS NAS SOCIEDADES FAMILIARES

JOSEPH STEPHEN VIANNA WHITAKER

Dissertação apresentada no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Direito da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Área de Especialização: Mestrado Científico em Ciências Jurídico-Empresariais

Menção: Direito Empresarial

Orientador: Professor Doutor Jorge Manuel Coutinho de Abreu

COIMBRA

Agosto de 2014

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	5
1. A EMPRESA FAMILIAR.....	9
1.1. A importância da estrutura da empresa familiar	10
1.2. Definição de empresas familiares	14
1.3. Sociedade por quotas ou sociedade anônima?	21
1.4. Características das empresas familiares	28
1.4.1. Desvantagens da gestão familiar	36
1.4.2. Vantagens da gestão familiar	41
1.5. Fases de desenvolvimento.....	46
1.6. A empresa familiar ao longo das gerações.....	49
2. A GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES	52
2.1. Enquadramento jurídico	52
3. A REGULAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE A FAMÍLIA E A EMPRESA.....	56
3.1. Holding familiar	56
3.1.1. Holding familiar como prática de governança corporativa.....	62
3.2. Órgãos familiares.....	66
3.2.1. Conselho de família	70
3.2.2. Protocolo familiar	72
3.2.2.1. Definição e natureza	72
3.2.2.2. Características do protocolo familiar.....	77
3.3. A integração na empresa familiar	79
3.3.1. Cuidados relativos aos líderes das empresas.....	82
3.3.2. Gestores profissionais externos	86
3.4. Desafios da gestão profissional.....	88
3.4.1. Igualdade entre os membros familiares e não familiares	88
3.4.2. A remuneração na empresa familiar	89
3.4.3. A importância do sucessor ter o sobrenome da família	91
3.5. Gestão de recursos humanos.....	92
4. TRANSMIÇÃO, SUCESSÃO E PLANEJAMENTO.....	95
4.1. O processo sucessório	101
4.2. O planejamento da sucessão	109
4.3. O empresário fundador.....	111
4.4. Transmissão ao sucessor	112
4.5. Obstáculos à sucessão	115
4.6. O êxito da continuidade da empresa	117
4.7. Modernidade e tradição.....	120
BIBLIOGRAFIA.....	122

Resumo

A presente trabalho acadêmico busca identificar a realidade das empresas familiares e os processos pelos quais os sucessores são formados, ou deveriam ser, em uma perspectiva inter e multidisciplinar. Sob uma análise econômica, a temática das empresas familiares se torna interessante até mesmo por questões históricas, uma vez que o rápido crescimento dos negócios familiares durante a fase da modernização industrial teve contribuição fundamental para a economia de diversos países. Pretende-se ainda com o referido estudo, compreender de que forma as dificuldades inerentes a estas empresas poderão ser acauteladas, ou mesmo resolvidas, permitindo que as empresas familiares possam melhorar a sua performance e perpetuar para as gerações seguintes. O desenvolvimento desta dissertação foi feito através de pesquisas literárias que tiveram por base textos sobre gestão, governação e sucessão (e seu planejamento) das empresas familiares, na área do Direito e na área da Gestão.

Palavras chaves: Empresas familiares, sociedade, planejamento, sucessão, transmissão, regras jurídicas, gestão, governação.

Abstract

This academic work seeks to identify the reality of family businesses and the processes by which the successors are formed, or should be, in an inter and multidisciplinary perspective. From an economic analysis, the theme of family business becomes interesting even for historical reasons, since the rapid growth of the family business during the industrial phase of modernization was critical to the economy of many countries contribution. Also intended to the study, understanding how the difficulties inherent in these companies may be seized, or even resolved, allowing family businesses can improve their performance and perpetuate to future generations. The development of this dissertation was done through literary studies that were based on texts on management, governance and succession (and its planning) of family businesses in the area of law and in the area of Management.

Keywords: Family business, society, planning, succession, broadcast, business, legal rules, management, governance.

INTRODUÇÃO

A predominância das empresas familiares e a convergência dos fatores característicos que lhes estão associados, determina aos seus líderes, especiais cuidados relativos à gestão e ao planeamento da sucessão para as gerações vindouras, mas, é possível perceber que a realidade jurídica portuguesa em especial, trata as empresas familiares da mesma forma que as demais empresas.

Como consequência, questões particulares como o acesso à empresa, a remuneração, o planeamento da sucessão, a proteção da família e a sua continuidade na condução dos negócios da empresa, podem ficar desprotegidas pela aplicação das mesmas regras jurídicas aplicadas às demais empresas. Em que pese o capital e a gestão estarem diretamente relacionados, evitando, por assim dizer, eventuais problemas de agência, assimetria de informação e custos de monitorização, a verdade é que a prática diária de atuação tem demonstrado que estas empresas apresentam dificuldades relacionadas com a gestão e governação muito particulares e características.

As empresas familiares são uma realidade particular no âmbito económico e na realidade jurídico-empresarial portuguesa e mundial. Estas, apesar de se caracterizarem essencialmente como sociedades fechadas, têm sido progressivamente permeadas com os princípios delineadores do governo das sociedades, Corporate Governance.¹

Ao confrontar e comparar empresas familiares e não familiares, distinguimo-as por uma característica muito singular, a família empresária. Presente em todos os domínios de atuação da empresa, a família empresária influenciará sua atividade, possibilitando que

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

em áreas como a propriedade, a gestão e a sucessão, a empresa familiar se diferencie das empresas não familiares.

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

Observar-se-a que o termo Empresa Familiar é, muitas vezes, motivo de resistência por parte dos profissionais do meio empresarial. Seu significado é constantemente associado a instabilidade, ineficiência e a pequenos empreendimentos, uma vez que as relações familiares são identificadas como comprometedoras de relações empresariais.

Um dos fatores que contribui para uma visão de tamanha fragilidade é o momento da sucessão nas empresas familiares, pois, não é incomum que os descendentes dos empresários, não busquem desenvolver as habilidades e a competências técnicas indispensáveis para dar continuidade a empresa com o mesmo ou maior sucesso. O fundador da empresa provavelmente foi criado por pais dotados de um caráter energético, sob cuja influência pessoal foi educado, e entrou desde cedo em contato com as lutas e dificuldades da vida, ao passo que sua maior ambição talvez tenha sido ser bem sucedido nos negócios, já a ambição dos filhos provavelmente será de distinguir-se nos estudos ou na vida social.

Além disso, como em qualquer outro tipo de empresa, a passagem do controle das mãos de uma pessoa para outra pode causar atritos e divergências sérias. Esses atritos podem ocorrer com qualquer um dos *Stakeholders*, envolvendo questões de aceitação das novas formas de trabalho, ou até mesmo, de carisma.

A sucessão, seja ela familiar ou não, pode ser uma ruptura de alguns padrões operacionais, gerenciais e até morais, que podem trazer vantagens e desvantagens. A máxima “*cada cabeça, uma sentença*”, é válida para o meio empresarial, uma vez que, mesmo com uma estrutura estabilizada, são as pessoas que constroem e direcionam a

empresa, via meios que, muitas vezes, não tratam de ciência, mas de arte. Nesse sentido a questão econômico-sócio-cultural do ponto de vista global e regional se torna importante na medida que influencia os valores e comportamentos dos indivíduos.²

Diante desta problemática, as empresas ainda enfrentam sérias dificuldades para permanecer existindo no mercado contemporâneo, devido a “adesão desenfreada aos comportamentos competitivos que atualmente caracterizam as ações hegemônicas”³.

Estes comportamentos competitivos são diferentes daquela antiga concorrência que existia em um tempo remoto, uma vez que acabaram por esquecer a solidariedade e por enternecer os valores morais.⁴

A competitividade, então, passou a ser um atributo perverso de sobrevivência no mundo empresarial que, além de atingir o ambiente externo (competição entre as organizações), pode provocar um rompimento de relações entre os próprios sócios ou entre os diretores das empresas (competição interna), eis que o conflito pessoal, explica LODI (2006, p. 57)⁵, “... é quase inevitável quando se considera a humanidade que ai está, a influência das paixões e a luta pelo poder”.

MAMEDE (2012)⁶ ensina que esta segunda situação (competitividade interna) é verificada com maior incidência em empresas que trazem um diferencial que pode ser considerado uma desvantagem: “sua existência está fortemente lastreada por uma família ou grupo de famílias”.

² A sucessão é tida como principal ponto crítico por um grande número de trabalhos sobre o assunto. BARBIERI, Elisa Morganti Bertaso. A batalha das herdeiras na empresa familiar. Porto Alegre. Sagra: DC Luzzatto, 1997. BERNHOEFT, Renato. Empresa Familiar. São Paulo: Nobel, 1989. BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na empresa familiar, 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Os estudos sobre esse tema tem se desenvolvido mundialmente e já se encontram trabalhos acadêmicos referentes, por exemplo, a questões como os contratos e relações emocionais, estrutura de capital, profissionalização, confiança e estratégia.

³ SANTOS, Milton. Por uma outra globalização. 13. ed. São Paulo: Record.2006.p.20.

⁴ Ibid. p.57.

⁵ LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira. 1998.p. 07-08.

⁶ MAMEDE, Gladston: MAMEDE, Eduarda Cotta: Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção dos conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas. 2012. p.03.

Existe uma influência muito grande das famílias sobre as empresas, e há a possibilidade desta ser contaminada por questões estranhas ao ambiente empresarial, como por exemplo, desentendimentos e disputas geradas dentro do ambiente doméstico⁷.

Segundo LODI (1998)⁸, nas empresas familiares, normalmente o conflito só transparece à época da morte do fundador, e na maioria dos casos, “não há um sucessor preparado ou não há um consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir, a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais”.

Desta forma, o laço familiar se relaciona diretamente com a empresa, sendo necessário, portanto, para o entendimento do que seja uma empresa familiar, a demonstração dessa interação que existe entre a família e a própria empresa.

Ao longo do presente trabalho, procura-se desenvolver também um estudo referente à análise das empresas familiares, suas práticas de gestão e governação atualmente utilizadas e as que melhor tem beneficiado as famílias detentoras destas empresas.

⁷ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta: Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção dos conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas. 2012, p.04.

⁸ LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira. 1998.p. 07-08.

1. A EMPRESA FAMILIAR.

Não se pode negar a influência da interação da família dentro da empresa familiar e o impacto desta na vida dos familiares. De acordo com LODI (1998)⁹, apesar da existência da crença de que uma vez a família reunida, a eficácia da empresa tende a reduzir, a história demonstra o contrário, eis que o que atrapalha não é a presença desta interação, mas a ignorância dos problemas deste relacionamento e a falta de um código que regule essas relações.

MAMEDE (2012)¹⁰ defende que a empresa e as atividades empresariais muito se aproximam do ambiente doméstico, e acabam por influenciá-las. O desprezo por esta interação e por seus efeitos pode até mascarar o aspecto familiar da empresa, mas, de uma forma ou de outra, após a morte do fundador patriarca, esta interação restará mais evidente e de forma muito mais intensa.

Nesse sentido, lecionam BERNHOEFT e GALLO (2003, p. 16)¹¹

“É inegável que todos os componentes da família, tanto os que são descendentes diretos como aqueles que se incorporam à mesma, possuem algum tipo de interesse ou preocupação com a vida e o futuro das empresas. E normalmente este tipo de atuação/influência se dá através das relações normais existentes entre os familiares ou em eventos representativos das tradições de qualquer dinâmica familiar. Almoços, reuniões e eventos como batizados, casamentos, aniversários, falecimentos e tantos outros são oportunidades em que os temas que dizem respeito ao relacionamento família-empresa aparecem.

⁹ LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira. 1998.p. 03.

¹⁰ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta: Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção dos conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas. 2012. p.03.

¹¹BERNHOFTE, Renato; GALLO, Miguel. Governança na Empresa Familiar. São Paulo:Elsevier.2003.p.16.

Desconsiderar este tipo de interação e efeito é querer negar evidências que muitos fundadores tentam controlar. Inevitavelmente isto ocorrerá, e de forma mais intensa a partir da falta da figura do patriarca.”

Gladston MAMEDE e Eduarda Cotta MAMEDE (2012, p. 03)¹², do mesmo modo, argumentam sobre a necessidade da observação desta interação:

“A vida da empresa avança sobre a vida da família ou das famílias, quando não é o contrário: a vida de uma família torna-se a vida da empresa. Não é nada simples. Um observador externo que preste atenção apenas às estruturas administrativas, produtivas, mercadológicas e etc. não perceberá questões vitais sobre a empresa, questões estas que se localizam fora dos estabelecimentos empresariais: seu cenário é o ambiente familiar.”

Essa interação existe e pode vir ou não a se tornar um problema, embora seja errado afirmar, segundo MAMEDE (2012)¹³, que as empresas não familiares, ou até mesmo as familiares conduzidas por profissionais estranhos à família, são melhores administradas que as geridas por familiares, pois o que importa é “a qualidade da vida societária, da administração societária e da gestão empresarial, sendo que a excelência pode estar numa família ou entre técnicos-profissionais”.

1.1. A importância da estrutura da empresa familiar.

Atualmente, as empresas familiares possuem uma representatividade e uma forma de organização empresarial transversal na economia de mercado mundial, estando presentes em praticamente todos os setores de atividade econômica. A sua importância assenta, não só no papel que possuem, como agentes econômicos, mas também nos valores que transmitem, a estabilidade a longo prazo, o empenho, o compromisso e a responsabilidade em fazer perpetuar os valores em que se baseiam.

¹² MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta: Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção dos conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas. 2012. p.03.

¹³ Ibid, p.03.

No continente europeu, não são poucas as empresas de grandes dimensões que se mantêm sob o controle familiar. Estas representam mais de 60% das empresas europeias, nas quais incluem empresas de diversos setores de atividade, em várias dimensões, podendo ou não ser cotadas na bolsa de valores.¹⁴

Em Portugal, estudos da Associação Portuguesa de Empresas Familiares, estimam que cerca de 70% à 80% das empresas portuguesas e, provavelmente, mais de 60% do PIB e 50% dos empregos, estejam assegurados por empresas “cuja propriedade se encontra, total ou parcialmente nas mãos de uma ou mais famílias, e a família detém o controlo sobre a gestão da empresa”.¹⁵

Diversos são os autores e os estudos que têm chamado a atenção para a importância das empresas familiares e o destaque que estas possuem na economia mundial. Apesar de desempenharem um dos pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial, estas empresas são também uma realidade que reveste grande complexidade. A literatura nesta área sugere que, “a empresa nunca estará livre da influência da família e vice-versa”.^{16/17}

Os autores especialistas na área identificam três elementos independentes, mas que quando conjugados, afetam a empresa familiar: a família, a empresa e o capital.¹⁸

Este é o modelo conceitual que, apesar de estar em constante evolução¹⁹, maior entendimento reúne entre os diversos autores da área, como DAVIS (2001) e GERSICK (1997)²⁰.

¹⁴ Veja-se, EUROPEAN COMMISSION - ENTERPRISE AND INDUSTRY DIRECTORATE-GENERAL, Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies - Final Report of the Expert Group, 2009, p. 8-9.

¹⁵ COIMBRA, António, Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal, KMU Forschung Austria, European Commission, 2008

¹⁶ CHAMI, Ralph. What is different about family business?.IMF Working Paper.2001, p. 3-6.

¹⁷ Tradução livre

¹⁸ GERSICK, Klein et al. De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 5-7; DAVIS, Jonh, The Three Components of Family Governance, Organizing the Family-Run Business, Governing the Family-Run Business, HBS, Working Knowledge, Boston,2001; USSMAN, Ana Maria. Empresas Familiares, 1.^a ed., Lisboa, 2004, p. 23-29; CHAMI, Ralph. What is different about family business?, IMF Working Paper, 2001. cit., p. 3-6.

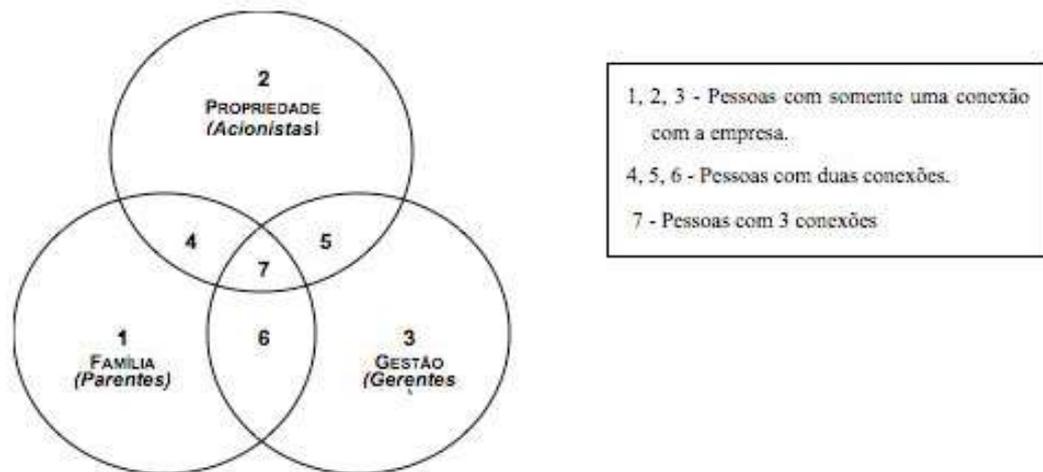


Figura 1: Modelo dos três círculos de uma Empresa Familiar²¹

O modelo supra, identifica quais as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e limites da família na empresa.²² Por consequência, a sobreposição destes três grupos, direciona a diferentes análises entre os intervenientes na empresa, os quais são

¹⁹ NEUBAUER, Herbert, The Dynamics in Family Businesses in Western European Countries, in Family Business Review, vol. XVI, Dezembro 2003, p. 269, considera serem quatro componentes: a família, a empresa, apropriedade e a gestão.

²⁰ GERSICK, Klein et al. De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Makron Books, 1997, p.27 e segs. DAVIS, Jonh, The Three Components of Family Governance, Organizing the Family-Run Business, Governing the Family-Run Business, HBS, Working Knowlegde, Boston,2001.

²¹ Nesta figura, cada número, inserido na imagem, corresponde ao seguinte: (1) Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa; (2) Detentores de participações sociais que não são membros da família e não trabalham na empresa; (3) Empregados que não são membros da família; (4) Membros da família que têm participações no capital da empresa mas que não trabalham nela; (5) Detentores de participações sociais que não são membros da família mas que trabalham na empresa; (6) Membros da família que trabalham na empresa mas não têm participações no capital da empresa e (7) Membros da família que têm participações no capital da empresa e trabalham nela. Fonte: GERSICK, Klein et al. De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Makron Books, 1997.

²² Observa-se o exemplo de DAVIS, Jonh, The Three Components of Family Governance, Organizing the Family-Run Business, Governing the Family-Run Business, HBS, Working Knowlegde, Boston,2001(cit.), onde são destacados os diferentes pontos de vista, como o do acionista não membro da família e que não trabalha na empresa (2) ou o empregado que não é membro da família (3) aqueles que podem ter, com grande probabilidade, uma opinião bastante diferente do membro da família que tem ações e trabalham na empresa (7) relativo aos níveis de endividamento. Ou ainda, o exemplo em USSMAN, Ana Maria, Empresas Familiares, 1.ª ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004., relativo à situação de conflito que se pode verificar entre dois irmãos que, num primeiro momento de trabalho/ participação na empresa familiar são colegas de trabalho e num segundo momento, de transição para uma nova fase da empresa, um deles poderá assumir maiores funções de liderança na empresa, não deixando de ser irmão e de, eventualmente, possuírem iguais participações no capital.

influenciados por diversos fatores, como a tradição, a cultura, o direito sucessório e a religião.²³

Objetivando o sucesso, e que o mesmo acompanhe o crescimento da empresa familiar, esta deve atender a grandes desafios que se encontram interligados, como aumentar a performance do desempenho empresarial enquanto a família se compromete a manter a titularidade/propriedade da empresa.²⁴ Este fato é, ainda mais importante, quando os autores consideram que apropriedade nas empresas familiares “é ao mesmo tempo uma bênção e uma maldição, dando a família o poder de destruir o negócio, bem como para moldá-lo e desfrutar do sucesso do seu próprio negócio.”^{25/26}

Assim, para que a família, a empresa e o capital se encontrem devidamente interligados, torna-se importante a existência de “relações harmoniosas no seio da família e uma compreensão de como ela deve estar envolvida com o negócio, uma estrutura de propriedade que fornece capital suficiente para o crescimento, permitindo a família controlar peças-chave do negócio, forte governança da empresa e um portfólio de negócios dinâmico, gestão profissional de riqueza da família e fundações de caridade para promover os valores da família através das gerações.”^{27/ 28}

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

²³ CHAMI, Ralph, What is different about family business?, IMF Working Paper, 2001, cit., p. 3-6.

²⁴ CASPER, Christian;Dias, Ana Karina e ELSTRODT, Heinz-Peter, The five attributes of enduring family business, Mckinsey Quarterly, January, 2010, p. 2-3; também ELSTRODT, Heinz-Peter, Keeping the family in business, in Mckinsey Quarterly, n.º4, 2003.p. 95-103.

²⁵ ELSTRODT, Heinz-Peter, Keeping the family in business, in Mckinsey Quarterly, n.º4, 2003. p. 95-103.

²⁶ Tradução livre

²⁷ CASPER, Christian; DIAS, Ana Karina e ELSTRODT, Heinz-Peter.The five attributes of enduring family business, Mckinsey Quarterly, January 2010, cit.,p.02.

²⁸ Tradução livre.

No Brasil, segundo MACEDO (2001)²⁹ e BARBIERI (1997)³⁰, a maioria das empresas nacionais são familiares, pois elas representam cerca de 90% (noventa por cento) do total de empresas aqui instaladas.

Dessas, disserta MAMEDE(2012)³¹, de cada 100 (cem) empresas, apenas 30% (trinta por cento) conseguem chegar à segunda geração, 13% (treze por cento) à terceira geração e somente 5% (cinco por cento) alcançam a quarta geração, ou seja, existe realmente uma dificuldade para a permanência destas empresas depois do processo sucessório.

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

1.2. Definição de empresas familiares.

São inúmeras as versões que podemos encontrar para descrever ou definir a empresa familiar. Vários são os autores que divergem a respeito da melhor definição de empresa familiar, não havendo, contudo, uma definição unanimemente aceita entre os mesmos e os estudos feitos na área.³²

²⁹ MACEDO, Kátia Barbosa. Empresa Familiar Brasileira: Poder, cultura e decisão. Goiânia: Terra.2001.p.09.

³⁰ BARBIERI, Elisa Morganti Bertaso. A batalha das herdeiras na empresa familiar. Porto Alegre. Sagra: DC Luzzatto. 1997.p.11.

³¹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção dos conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas. 2012. p.06.

³² ASTRACHAN, Joseph H., Sabine B. Klein, Kosmas X. Smyrniotis, The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, in Family Business Review, vol. XV, Março 2002, p.45-58, e MANDL, Irene, Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report, KMU Forschung Austria – Austrian Institute for SME Research, Vienna 2008, p.13.

ASTRACHAN (2002, p. 45)³³, um dos principais estudiosos na matéria, chegou a referir que “definir a empresa familiar é o primeiro e mais óbvio desafio para pesquisadores de empresas familiares”.

A Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF) refere-se às empresas familiares como “aquelas em que uma família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.³⁴ Esta definição procura abranger tanto pequenas e médias empresas, como grandes empresas. Desta forma, é possível encontrar organizações empresariais de carácter familiar em todo o tipo de indústrias e setores de atividade empresarial, e também de diversas dimensões, englobando grandes empresas, que podem ou não ser cotadas, e pequenas e médias empresa, nas várias formas legais de constituição admitidas por lei.³⁵

A empresa familiar pode ser considerada originária de uma empresa fundada por vários sócios, ou herdada por vários grupos familiares que partilham um número importante de traços familiares e culturais.³⁶

No entanto, apesar da dificuldade em se alcançar uma definição comum de empresas familiares, os autores da área não deixam de apresentar possíveis modalidades de determinações e definições destes tipos de empresas. Observar-se-a que a grande maioria das definições encontradas buscam definir empresas familiares em torno do conceito de propriedade, enquanto outros preferem defini-las considerando não somente a propriedade, mas também, o envolvimento na gestão por parte da família proprietária da empresa.³⁷

³³ ASTRACHAN, Joseph H., Sabine B. Klein, Kosmas X. Smyrnios, The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, in Family Business Review, vol. XV, Março 2002, p.45-58, e MANDL, Irene, Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report, KMU Forschung Austria – Austrian Institute for SME Research, Vienna 2008, p.45.

³⁴ COIMBRA, António, Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal, KMU Forschung Austria, European Commission, 2008, cit., p.02.

³⁵ Ibid., p.02.

³⁶ GALLO, Miguel A., RIBEIRO, Vítor Sevilhano. A Gestão nas Empresas Familiares. Coimbra. Almedina. 1996.

³⁷ ASTRACHAN, Joseph H., Sabine B. Klein, Kosmas X. Smyrnios, The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, in Family Business Review, vol. XV, Março 2002, p.45-46.

DAVIS (2001)³⁸ define a empresa familiar como aquela em que a propriedade é controlada por uma única família. Esta é caracterizada como uma empresa na qual a maioria do capital ou mesmo a sua totalidade está nas mãos da família controladora, ou de um grupo unido por relações de parentesco, ou seja, “pode ser caracterizado como um negócio sobre o qual a família tem uma influência substancial. Essa influência está presente quando a influência global da família em termos de controle e gestão, é maior do que a de outras partes interessadas”.^{39/40}

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

A existência de uma estreita ligação entre família e a empresa pode também ser utilizada para definir as empresas familiares como aquelas em que exista “um elo que estabeleça uma importante e permanente união entre uma empresa e uma família”, de acordo com GALLO ⁴¹, este “elo de ligação” deverá transcender os puros interesses econômicos e estar baseado em princípios, valores e pressupostos que os membros de uma geração tenham considerado como mais acertados para conduzir a empresa e a sua relação com a família e, se esforcem por transmiti-los às gerações futuras. Nesta linha, as empresas familiares podem ainda ser definidas através do conceito de “sucessão empresarial”, o qual é o resultado de uma das principais finalidades destas empresas, ou seja, a sua transmissão às gerações seguintes.

³⁸ DAVIS, Jonh, The Three Components of Family Governance, Organizing the Family-Run Business, Governing the Family-Run Business, HBS, Working Knowlegde, Boston,2001.

³⁹ NEUBAUER, Herbert, The Dynamics in Family Businesses in Western European Countries, in Family Business Review, vol. XVI, Dezembro 2003, p. 271.

⁴⁰ Tradução livre.

⁴¹ GALLO, Miguel A., RIBEIRO, Vitor Sevilhano. A Gestão nas Empresas Familiares. Coimbra. Almedina. 1996.

Para VAGNONI e BRACCI (2008, p. 03)⁴², empresas familiares são consideradas “negócios que serão repassados para a próxima geração da família para gerenciar e controlar”.

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

Na tentativa de definição de empresa familiar, é também necessário tentar perceber o que as distingue das empresas não familiares. Em termos gerais, pode-se considerar que a “capacidade e as intenções de uma família de influenciar as decisões de negócios e comportamentos, são os fatores que distinguem empresas familiares de não familiares.”^{43/44} Assim, na mesma linha de vários autores da área, serão analisadas algumas das suas principais diferenças entre estas duas realidades em termos de problema de agência, risco moral, retribuição, transmissão (capital, cultura e valores envolventes), sucessão e seu planejamento.⁴⁵

A teoria da empresa teve origem na Itália com o objetivo de “regular o exercício da atividade econômica, sob o prisma privalístico”, e sua influência pode ser fortemente constatada no direito brasileiro, através de doutrinas⁴⁶, jurisprudências e de uma legislação própria esparça que o adotava.

⁴² VAGNONI, Emidia; BRACCI, Enrico., A knowledge framework for understanding small family firms' sucession process, in IUP Journal of Knowledge Management, 2008,p.03.

⁴³ STEIER, Lloyd P., CHRISMAN, James J., CHUA, Jess H., Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: an Introduction, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 28, Junho 2004, p. 296.

⁴⁴ Tradução livre

⁴⁵ ASTRACHAN, Joseph H., Sabine B. Klein, Kosmas X. Smyrnios, The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, in Family Business Review, vol. XV, Março 2002, 45-46. e CHAMI, Ralph, What is different about family business?, IMF Working Paper, 2001.p. 3-6.

⁴⁶ Somente após a publicação do Código Civil de 2002 é que foi revogado o sistema francês, vigente desde a edição do Codigo Comercial (Lei n.856 de1850).

Sobre a teoria italiana, MAMEDE (2012, p. 06)⁴⁷ explica que:

“Importa menos o ato de comercializar, praticado até mesmo por camelôs e sacoleiros; importa a organização de estruturas empresariais para a produção de riqueza, estruturas essas que são estabelecidas com a finalidade de atender, de forma otimizada, às demandas de um mercado cada vez mais ampliado e já há muito tempo reconhecido como uma vasta massa de pessoas, entre fornecedores, parceiros comerciais e consumidores. Partindo da idéia de empreender, a empresa é uma organização de meios de produção e de trabalho para a realização de uma atividade negocial. Obviamente, essa estrutura não precisa ser complexa e, no seu nascedouro, pode ser mesmo diminuta e singela.”

Em acordo ao art. 966 do Código Civil Brasileiro, pode-se definir a empresa, conforme a instrução de MAMEDE (2012)⁴⁸, como sendo toda atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, incorporando a “conjunção do aspecto estático (o estabelecimento, o patrimônio organizado para o seu exercício) e de um aspecto dinâmico: procedimentos, rotinas, pessoas, imagem pública e etc”.

GONÇALVES (2009)⁴⁹, ensina que a família, considerada a base do Estado pelo art.226 da Constituição Federal Brasileira, envolve todas as pessoas ligadas por um vínculo sanguíneo, abrangendo um tronco ancestral comum, além da afinidade e da adoção.

Mais que isto, MACEDO (2001, p.23)⁵⁰ argumenta que a família:

“(…) é uma instituição criada pelas pessoas em relação, que se constitui de formas diferentes, em situações e tempos diferentes, para responder a necessidades sociais. Sendo uma instituição social, possui para as

⁴⁷ MAMEDE, Gladston: MAMEDE, Eduarda Cotta: Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção dos conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas. 2012. p.06.

⁴⁸ Ibid., p.07.

⁴⁹ GONÇALVES, Carlos Roberto. Direito Civil Brasileiro: Direito de Família. São Paulo: Saraiva. 2009. p.01.

⁵⁰ MACEDO, Kátia Barbosa. Empresa Familiar Brasileira: Poder, cultura e decisão. Goiânia: Terra.2001.p.23.

peessoas uma representação que é socialmente elaborada e que orienta a conduta de seus membros. A família se constitui em torno de uma necessidade material de reprodução e exerce também uma função ideológica. Assim, além da reprodução biológica, ela promove também a reprodução social da própria família e da sociedade na qual está inserida, sendo, por isso, considerada como a formadora do cidadão.”

Em certas ocasiões há a limitação legal de sua representação, como na sucessão, onde apenas os parentes consanguíneos em linha reta e os colaterais até o quarto grau são considerados família⁵¹.

O conceito de família, pode ser dividido em tradicional ou moderno⁵². O conceito tradicional tem como características o patriarcalismo, pelo qual a sobrevivência material, bem como o futuro da família é de responsabilidade paterna, dando-lhe poder autoritário para suas decisões familiares. Por outro lado, no conceito moderno, houve uma inversão dos papéis dos pais e dos filhos, eis que as mulheres ganharam espaço no mercado de trabalho, sendo responsáveis também pela manutenção da provisão e do sustento da família.

Conforme o estudo de BARBIEIRI (1997, p.53-54)⁵³, ao que parece, a empresa familiar vincula sua estrutura organizacional com a forma tradicional da família, mesmo após a sucessão:

“Como estas herdeiras resolveram seguir os passos de seus pais, buscando um espaço dentro da estrutura organizacional, a figura paterna assume proporções colossais. Não é que as herdeiras tenham rejeitado suas mães como modelo de identificação, mas a figura paterna, nesse contexto, adquire características exarcebadas (...).”

⁵¹ GONÇALVES, Carlos Roberto. Direito Civil Brasileiro: Direito de Família. São Paulo: Saraiva. 2009. p. 02.

⁵² MACEDO, Kátia Barbosa. Empresa Familiar Brasileira: Poder, cultura e decisão. Goiânia: Terra. 2001. p. 24.

⁵³ BARBIEIRI, Elisa Morganti Bertaso. A batalha das herdeiras na empresa familiar. Porto Alegre. Sagra: DC Luzzatto. 1997. p. 53-54.

No mesmo sentido, LODI (1998, p.06)⁵⁴ disserta que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria, está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

E ainda MACEDO (2001, p.25)⁵⁵.

“A interação entre empresa e família pode ser percebida pelos discursos e pelas práticas empresariais. Um exemplo muito frequente é o paternalismo, uma das formas pioneiras de gerenciamento do trabalho, que tinha como matriz simbólica a família. O paternalismo predominou no interior das organizações desde o início da industrialização e ainda está presente nas modalidades mais modernas de gerenciamento.”

Como visto, o conceito família é muito amplo e pode ser limitado pela lei em algumas ocasiões, mas com relação às famílias empresárias, o modelo patriarcal ainda determina a estrutura organizacional das empresas.

LODI (1998, p.06)⁵⁶ faz uma análise restritiva ao lecionar que:

“O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.”

Por outro lado BERNHOEFT⁵⁷ considera que “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Dentre os diversos conceitos estudados, destaca-se MAMEDE (2102, p.12)⁵⁸:

⁵⁴ LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira. 1998.p. 06.

⁵⁵ MACEDO, Kátia Barbosa. Empresa Familiar Brasileira: Poder, cultura e decisão. Goiânia: Terra.2001.p.25.

⁵⁶ LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira. 1998.p. 06.

⁵⁷ BERNHOEFT apud (MACEDO, 2001.p.27).

“(…) Optamos por uma perspectiva subjetiva, ou seja, por compreender como familiar toda empresa em que o titular ou titulares do controle societário entendem como tal. Noutras palavras, importa-nos aquilo que os sócios entendem como sendo uma empresa familiar, ainda que fuja ao que habitualmente seja compreendido como tal. Esse enfoque nos permitirá tratar dos desafios das sociedades que, embora ainda estejam sob o controle da primeira geração, destinam-se a se manter com a família. Cuida-se de uma perspectiva mais larga, que alcançará pessoas que estariam excluídas pela análise objetiva, na mesma toada em que se sentirão excluídos aqueles que não se compreendam como parte de uma empresa familiar.”

Justifica-se esta posição, na visão de LODI (1998)⁵⁹, tendo em vista que o maior dos problemas da empresa familiar recai sobre a sucessão, que possui um caráter altamente subjetivo, pois existe também, a presença de um sentimento fraternal⁶⁰ preservado na estrutura organizacional que não deixa o empresário fundador pensar na possibilidade de transferência da gestão de sua empresa, tendo em vista que é com ela que consegue recuperar sua identidade pessoal, readquirir sua auto-estima, contrair o reconhecimento de seu valor e ter a aceitação pela figura paterna⁶¹.

1.3. Sociedade por quotas ou sociedade anônima?

A constituição de uma empresa familiar em nada difere da constituição de uma empresa não familiar e do cumprimento dos requisitos necessários à sua constituição. Deste modo, é necessário preparar um contrato de sociedade⁶², da qual devem constar

⁵⁸ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção dos conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas. 2012. p.12.

⁵⁹ LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira. 1998.p. 06.

⁶⁰ BARBIEIRI, Elisa Morganti Bertaso. A batalha das herdeiras na empresa familiar. Porto Alegre. Sagra: DC Luzzatto. 1997.p.56.

⁶¹ LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira. 1998.p. 17-18.

⁶² Este contrato deverá ser celebrado, de acordo com o estipulado no artigo 7.º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), por documento escrito, normalmente com reconhecimento presencial das assinaturas dos subscritores, com exceção das sociedades constituídas com bens em espécie cuja transmissão implique a observância de forma mais solene, inscrito no Registo Comercial – nos termos dos artigos 7.º e 18.º do CSC e

elementos como a identificação dos sócios, a denominação da sociedade, o tipo de sociedade⁶³, o objeto, a sede, o capital social, o montante da participação social e a natureza da entrada de cada sócio, quotas, ações ou partes sociais e ainda os órgãos, os direitos fundamentais dos sócios e, eventualmente, regras sobre o exercício social e a dissolução.^{64/65}

Assim, integrando todos estes elementos, as empresas familiares são verdadeiras empresas comerciais, regularmente constituídas e organizadas sob a forma de determinado tipo societário. Contudo, a par do cumprimento destes requisitos mais formais, as empresas familiares terão de atender a elementos próprios adequados à especificidade que lhes está subjacente, o fator família.

Dentre estes elementos, destacam-se a propriedade, o controle, a direção, a cultura e os valores familiares que influenciarão toda a estrutura de governação da empresa. Para tanto, a estrutura de governo nas empresas familiares, ou seja, a forma como esta se organiza de modo a exercer o poder sobre a gestão dos negócios, terá em consideração os interesses dos sócios/acionistas familiares a médio e longo prazo através do crescimento e continuidade da empresa, bem como a promoção da harmonia e do bem-estar entre os membros da família.⁶⁶

Uma empresa de carácter familiar, tendo em conta as suas particularidades, deverá ter muito cuidado ao ponderar sobre qual o tipo societário que melhor irá satisfazer as necessidades dos sócios da empresa.⁶⁷

artigos 3.º alínea a) e 35.º do Código de Registo Comercial (CRC) – e publicado no sítio da Internet de acesso público – nos termos dos artigos 167.º do CSC e artigos 3.º alínea a), 70.º número 1 alínea a) e número 2 e artigos 71.º e 72.º do CRC.

⁶³ Nos termos dos números 1 e 2, do artigo 1.º, do CSC, as partes podem optar entre o tipo de sociedade em nome coletivo, de sociedade por quotas, de sociedade anónima ou de sociedade em comandita por ações.

⁶⁴ Veja-se a este propósito o artigo 9.º do CSC, relativo aos elementos do contrato e também os artigos 176.º, 199.º, 272.º e 466.º, os quais complementam o contrato relativamente aos diferentes tipos societários.

⁶⁵ CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais*, 3ª ed., Almedina, Coimbra, 2010, p. 109 e segs; e LEITÃO, Adelaide Menezes; BRITO, José Alves de, *Comentário ao Artigo 9.º, Código das Sociedades Comerciais Anotado*, organizado por António Menezes Cordeiro, 2ª ed., Almedina, Coimbra, 2011, p.104-107.

⁶⁶ NEVES, João Carvalho das, *A Sucessão da Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo de Capital*, Conferência de Finanças da Universidade dos Açores, Açores, 2001. p. 3-6.

⁶⁷ As características e particularidades de cada um dos tipos societários de maior relevância no ordenamento português encontram-se detalhadas no presente trabalho.

Tendo em vista, que os dois principais tipos societários são a sociedade por quotas e a sociedade anônima, destaca-se como fatores preponderantes e que influenciam de forma direta a decisão pelo sistema a ser adotado, o número mínimo de sócios, a administração, a fiscalização, o capital e também a realidade das empresas familiares.⁶⁸

O número mínimo de sócios necessários é tido como um primeiro fator diferenciador e determinante na escolha entre os dois tipos sociais. Assim, para a constituição de uma sociedade por quotas é necessário, inicialmente, apenas um único sócio⁶⁹, enquanto para a sociedade anônima são necessários cinco sócios, com algumas exceções⁷⁰ que têm-se verificado a esta regra.

Outra distinção relevãnte, refere-se à estrutura organizacional dos órgãos sociais. Neste sentido, CUNHA (2010, p.80)⁷¹, analisa que esta é “muito mais leve nas sociedades por quotas, que corresponde habitualmente a empresas de pequena ou média dimensão”.

A sociedade por quotas pode constituir-se com um único órgão institucionalizado, a gerência, a qual poderá ser singular ou plural.⁷²

Acresce, o fato das sociedades por quotas não estarem no momento de sua constituição, sujeitas a fiscalização⁷³, apesar de tal poder ocorrer no decurso da sua atividade⁷⁴. Quanto à Assembléia Geral, refira-se que a sua regulamentação contratual é facultativa, sendo que na prática, são poucos os casos em que ela surge institucionalizada.

⁶⁸ ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, *Governança das Sociedades Comerciais*, 2.^a ed., Coimbra, Almedina, 2010, p. 53-67; e CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais*, 3.^a ed., Almedina, Coimbra, 2010, p. 80-91.

⁶⁹ Cfr. n.º1 do artigo 270-A do CSC, que dispõe que a sociedade por quotas unipessoal pode ser constituída por um único sujeito.

⁷⁰ No caso das Sociedades Anónimas, o CSC permite que estas sejam constituídas por apenas uma outra sociedade (cfr. artigos 481.º n.º 1 e 488.º n.º1 do CSC), ou por dois sócios – nos casos de Sociedade Anónima participa pelo Estado (cfr. Artigo 273 n.º 2 do CSC).

⁷¹ CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais*, 3.^a ed., Coimbra, Almedina, 2010, p. 84.

⁷² Nos termos do disposto no n.º 1 do artigo 252.º do CSC.

⁷³ Tal não significa que o Contrato de Sociedade não possa determinar a existência de um Conselho Fiscal ou um Fiscal Único (nos termos do disposto no artigo 262.º n.º 1 do CSC), ficando assim sujeito às normas legais aplicáveis nesta matéria às Sociedades Anónimas.

⁷⁴ Veja-se, neste caso, o disposto no n.º 2 do artigo 262.º do CSC.

Aliás, em termos práticos, são várias as situações em que os sócios podem deliberar fora da Assembléia.^{75/76}

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

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

A sociedade por quotas, quando comparada com a sociedade anônima, apresenta menor complexidade e, também, menor custo associado ao funcionamento da sua estrutura organizatória, deste modo, os valores e a complexidade, associados ao funcionamento orgânico do tipo societário escolhido, serão determinantes na escolha do tipo societário sob o qual a empresa familiar irá se estruturar. Assim, a escolha por uma estrutura organizativa mais simples, pode permitir uma gestão mais concentrada nas mãos da família/sócio fundador.

⁷⁵ Conforme o disposto no n.º1 do artigo 54.º e n.ºs 1 e 5 do artigo 247.º, ambos do CSC, que permite aos sócios deliberar através de deliberações unânimes por escrito, deliberações em Assembléias Universais e deliberações por concordância com proposta remetida por escrito

⁷⁶ CORDEIRO, António Menezes, Código das Sociedades Comerciais Anotado, 2ªed., Coimbra, Almedina, 2011.p. 727-728.

Há ainda, o fato da gestão empresarial e da família proprietária estarem diariamente numa relação de proximidade, desta forma, a escolha por uma estrutura organizativa mais simples permite uma maior rentabilização de custos que estariam associados a uma estrutura mais complexa.

Quanto à transmissibilidade e circulabilidade das participações⁷⁷, entende-se que existe nas sociedades por quotas, uma maior pessoalização das suas participações, quando comparadas com as sociedades anônimas. A razão está no fato de que enquanto nas sociedades por quotas os direitos reconhecidos aos sócios são de titularidade pessoal e individual, nas sociedades anônimas os direitos são atribuídos às participações e dependem, em alguns casos, de um número mínimo de participações.

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

As sociedades por quotas têm vindo progressivamente, à estruturar-se como sociedades fechadas, nas quais sujeitam-se ao consentimento da sociedade, pelo menos, a transmissão das participações a terceiros. Já as sociedades anônimas caracterizam-se como sociedades abertas, em que as respectivas participações transmitem-se sem limitações. Desta diferença, resultam que as participações das sociedades anônimas apresentam maior liquidez em comparação às participações das sociedades por quotas.

Analisando na perspectiva da empresa familiar, a opção pela sociedade por quotas permitirá um maior controle da parte de quem detêm a titularidade das participações, podendo concentrar-se, assim, a propriedade das participações (e eventualmente, o controle da sociedade) nas mãos de um número muito restrito de sócios, membros da família ou terceiros relacionados a ela, evitando deste modo a aproximação de terceiros investidores, estranhos ao negócio.

⁷⁷ CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais*, 3ª ed., Coimbra, Almedina, 2010.p. 384-415.

Contudo, a opção pela sociedade por quotas, pela menor liquidez que oferece em razão da dificuldade de transmissão das suas participações (quotas), resulta em uma maior dificuldade em fazer da sociedade por quotas um investimento de caráter financeiro.

Com essa finalidade, nos estatutos sociais da sociedade podem incluir-se um grande número de cláusulas cujo objeto será o de restringir a transmissão do capital social e os direitos de subscrição de ações ou assunção de participações.⁷⁸

A restrição à transmissibilidade da quota é um efeito natural da crescente pessoalização das sociedades por quotas, gradualmente fechadas, a ponto de a lei admitir que uma sociedade se feche completamente ao exterior, proibindo⁷⁹ em absoluto a cessão.^{80/81} Ainda, na limitação à cessão, o n.º 3 do artigo 229.º do CSC admite que os estatutos possam exigir o consentimento da sociedade para as cessões legalmente autorizadas (entre sócios ou para certos familiares). Esta é uma questão importante nas empresas familiares, porque poderá ser uma forma de impedir que determinados familiares (e.g. cônjuges ou parentes na linha reta), adquiram a qualidade de sócios. A cessão onerosa das participações sociais prevê também, o exercício do direito de preferência. Assim, os sócios poderão exercer o seu direito de preferência, mais uma vez, como forma de evitar a entrada de estranhos à sociedade (convencional ou estatutário).⁸²

Ainda, o contrato de sociedade poderá dispor sobre a sucessão da transmissão de quotas *causa mortis*. Caso não esteja previsto quanto a esta matéria, entende-se que

⁷⁸ Nas sociedades por quotas, a transmissão voluntária de participações em vida, quando onerosa, designa-se por cessão de quotas e encontra-se regulada no artigo 228.º e seguintes do CSC.

⁷⁹ Contudo, se tal acontecer ou se a proibição tiver uma duração superior a dez anos, a lei concede aos sócios, uma vez decorrido esse prazo, o direito de exoneração (a lei permite que os sócios se afastem livremente da sociedade).

⁸⁰ Conforme artigo 229º, nº 1do CSC.

⁸¹ Pelo número 2 do artigo 228.º do CSC entende-se que a lei queira opor sócios e familiares próximos do cedente a terceiros ou estranhos. A razão está no fato de a cessão não dever alargar a base social, pelo que só faria sentido aceitar a cessão entre sócios, conduzindo a uma redução da base social ou em favor daqueles familiares que, por efeito da cessão necessária, podem-se tornar sócios, independentemente da vontade dos demais sócios.

⁸² Na opinião de CUNHA, Paulo Olavo, Direito das Sociedades Comerciais, 3ª ed., Coimbra, Almedina, 2010. O direito de preferência “deve encontrar-se clausulado no contrato de sociedade e não em simples acordo parassocial, porque neste caso não é oponível à sociedade, gerando mera responsabilidade obrigacional entre as partes do acordo”.

aplicar-se-á o disposto nas regras legais, transmitindo-se a quota para os herdeiros ou legatários do sócio falecido.

No caso da transmissão *causa mortis*, poderão surgir duas situações diferentes, sendo que na primeira, o contrato de sociedade poderá condicionar a transmissão da quota dentro de determinados parâmetros, devendo a sociedade adquirir ou fazer adquirir a quota ou amortiza-la, nos termos do disposto no número 2 do artigo 225.º do CSC.

Poderá ocorrer, por exemplo, no caso da sociedade considerar que algum dos sócios não apresenta um sucessor à altura para conduzir a empresa familiar de acordo com a visão, valores, princípios e objetivos traçados pela família. No segundo caso, o contrato de sociedade pode permitir que sejam os próprios sucessores do sócio falecido a decidir sobre a transmissão da quota, permitindo-se que estes exijam a sua amortização ou declarem não aceitar a sua transmissão, art. 226.º do CSC. Neste caso, o contrato de sociedade poderá clausular sobre o direito de preferência dos sócios restantes, da aquisição da quota ou sobre a sua amortização.

Quanto à transmissão nas sociedades anônimas, a regra é da livre transmissão das participações/ações.⁸³ Desta forma, as participações são muito mais líquidas que qualquer outro título, permitindo uma maior circulabilidade de capital e geração de proveitos. Todavia, esta transmissibilidade também poderá ter o efeito negativo, tendo em conta a realidade das empresas familiares, de permitir a dispersão das participações da sociedade das mãos da família fundadora, podendo colocar em risco o controle da empresa. Poderá conduzir ainda, à dispersão da propriedade das participações da sociedade por diversos acionistas, podendo desta forma, agravar a situação de conflitos de interesses entre os acionistas minoritários e os acionistas majoritários.

Apesar da livre transmissibilidade, é possível convencionar certas limitações, tanto através do contrato de sociedade que terá eficácia perante todos, ou apenas através de acordos parassociais. Nos termos do disposto nos artigos 328.º e 329.º do CSC, é possível clausular no contrato de sociedade a limitação à transmissibilidade das ações nominativas,

⁸³ Art. 328.º do CSC.

pela sujeição da sua transmissão ao consentimento da sociedade e atribuição de direito de preferência aos acionistas. Atendendo aos fundamentos caracterizadores das empresas familiares, esta é uma forma de limitar a entrada de pessoas externas à família, de modo a manter o controle de capital nas mãos desta.

De todo modo, de acordo com a finalidade da empresa familiar, a opção pela sociedade por quotas, parece ser, em princípio, a que melhor se adequará. No entanto, para esta escolha, a decisão irá balançar entre o controle da empresa e a liquidez das suas participações. Assim, a escolha da sociedade por quotas, permite que os titulares das participações possam ter maior controle sobre as mesmas, visto a sua transmissão ser, em princípio, mais limitada, quando comparada com as sociedades anônimas.

Todavia, as participações das sociedades por quotas, apresentam menor liquidez que as participações das sociedades anônimas, sendo, por isso, mais complicado que estas se tornem apelativas a investimentos externos de caráter financeiro.

1.4. Características das empresas familiares.

As empresas familiares caracterizam-se pela forte relação que se estabelece entre a empresa e o seu fundador e pela intenção de uma contínua criação e conservação dos valores e princípios da família e da empresa familiar. Estas sociedades são, normalmente, guiadas por condutas que refletem os valores, as experiências e os objetivos que vão sendo transmitidos de geração em geração, conduzindo a uma identificação profunda entre a empresa e a família.⁸⁴ Neste sentido, e citando a literatura na área, pode-se dizer que o que distingue as empresas familiares das empresas não familiares “é o nível de confiança e de altruísmo, o compromisso, o planeamento de longo prazo e o amor para com a empresa.”^{85/86}

⁸⁴ PAULO, Diana Narciso Alves, *Empresas Familiares em Portugal: Sucessão Competente*, Dissertação de Mestrado ISEG, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, 2009, p. 9-10. e CARLOCK, Randel S., *When Family Businesses are Best*, INSEAD Working Paper Collection 2010/42/EFE, INSEAD, 2010, p. 3-10;

⁸⁵ CHAMI, Ralph, *What is different about family business?*, IMF Working Paper, 2001, p.4.

ANDERSON (2003, p. 267)⁸⁷, um dos autores da área considera que nas empresas familiares, “o interesse da família na sobrevivência a longo prazo da empresa e a preocupação constante da reputação da família” são os diferenciais. A família, proprietária da empresa, apresenta um forte nível de dedicação direcionada para o crescimento da mesma, assim como para a sua sucessão e futura transmissão às gerações vindouras.

Dessa forma, os membros da família têm um envolvimento profundo na empresa, apresentando conseqüentemente, um desempenho adicional, assim como a vontade para reinvestir parte dos lucros, o que conduz a uma menor distribuição dos mesmos e que permitirá um crescimento mais sustentado pela utilização de políticas próprias de recrutamento e remuneração, de estratégias de crescimento a longo prazo, de maior aversão ao risco e à realização de dívidas⁸⁸.

Trabalhando na definição de empresas familiares, pode constatar-se uma dicotomia entre empresas familiares e empresas não familiares.

As empresas familiares são uma organização complexa, pela qual se verifica a sobreposição do fator família sobre o fator negócio, a qual se torna distintiva, no momento de comparação destas empresas com as suas semelhantes não familiares.

Estes dois fatores, quando devidamente alinhados, podem representar uma oportunidade significativa de criação de valor para todos os stakeholders que se relacionem com a empresa.⁸⁹ Porém, a influência da família na empresa manifesta-se com particularidade através do problema de agência, da remuneração, da transmissão, sucessão e seu planejamento. As questões enunciadas são significativas para a comparação com as

⁸⁶ Tradução livre.

⁸⁷ ANDERSON, Ronald C.; SATTAR A. Mansi e REEB, David M. Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt”, *Journal of Financial Economics*, 68, 2003. p. 267.

⁸⁸ COIMBRA, António, Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal, KMU Forschung Austria, European Commission, 2008.p. 5 e segs; CASPER, Christian; DIAS, Ana Karina; ELSTRODT, Heinz-Peter. The five attributes of enduring family business, *Mckinsey Quarterly*, January 2010, p.7 e segs.; e ANDERSON, Ronald C.; SATTAR A. Mansi e REEB, David M. Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt., *Journal of Financial Economics*, nº 68. 2003. p. 267.

⁸⁹ CARLOCK, Randel S., When Family Businesses are Best, INSEAD Working Paper Collection 2010/42/EFE, INSEAD, 2010, p. 3-10.

empresas não familiares, onde as referidas questões, ou se verificam de forma distinta, ou não ocorrem de todo.

Tendo em conta a oposição entre empresas familiares e as não familiares, observa-se primeiramente a separação tanto em termos econômicos como jurídicos entre a propriedade e a gestão das sociedades, a qual corresponde ao conteúdo do problema de agência.⁹⁰ O problema de agência, fundamento da teoria da agência, pode manifestar-se relativamente a diversos tipos de conflitos de interesses, os conflitos de interesses entre os gestores e os acionistas/proprietários, entre acionistas majoritários e acionistas minoritários, entre acionistas e credores ou com outros sujeitos com interesses relevantes na empresa (stakeholders).⁹¹

No caso concreto das empresas familiares, tem especial relevância o conflito de interesses entre os gestores (agentes) e os acionistas/proprietários. Podia considerar-se, em um primeiro momento que, estando em sede de empresas familiares, este conflito estaria mitigado, pelo fato da gestão ser exercida pelo proprietário ou pelos principais acionistas da empresa, ou por existir entre estes e a gestão uma estreita relação, tornando-se assim possível a eliminação dos custos de agência que seriam inerentes a este conflito⁹². A posição tradicional dos autores, relativamente ao problema de agência nas empresas familiares seguia este entendimento, por considerar que a clara concordância de interesses entre os proprietários e os gestores das empresas levaria a que praticamente não existisse o problema de agência.⁹³

⁹⁰ De forma a mitigar o problema de agência, a Corporate Governance tem como função a criação de sistemas de incentivos e monitorização (custos de agência), através dos quais seja possível proteger os interesses dos acionistas. Se os acionistas, em última linha, não conseguirem monitorizar adequadamente o comportamento dos gestores, estes são tentados a utilizar os bens da empresa para seu próprio benefício, prejudicando consequentemente os donos da sociedade. Além disso, no caso das empresas nas quais os títulos não são cotados, verifica-se uma ausência de efeito disciplinador de avaliação, tal como o tardio ou inexistente ajustamento de práticas de gestão ineficientes, pelo fato da concentração de capital impedir a aquisição hostil.

⁹¹ CÂMARA, Paulo [et al.], Conflito de Interesses no Direito Societário e Financeiro: um balanço a partir da crise financeira, Coimbra, Almedina, 2010.p. 37-39.

⁹² JENSEN, C. Michael, William H. Meckling, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, v.3, n.º.4, Outubro, 1976, p. 04 e segs.

⁹³ HENRIQUE, Carla Marisa Eusébio da Cruz, A governação nas empresas familiares. Lisboa: ISCTE, 2008. Tese de mestrado, p. 14., esta é a posição tradicional dos autores relativamente ao problema de agência nas empresas familiares, por considerarem que a clara concordância de interesses entre os proprietários e os gestores das empresas levaria a que praticamente não existisse problema de agência.

Deste modo, o alinhamento de interesses relativamente a questões de oportunidade de crescimento e risco, poderia conduzir à redução do incentivo ao oportunismo e a evitar o investimento em mecanismos que separem as decisões de gestão e controle. Mas, o envolvimento pessoal na empresa, dos próprios gestores, iria garantir que estes não expropriassem a riqueza aos acionistas, reduzindo, também aqui, os custos associados aos mecanismos de controle.

No entanto, as empresas familiares afiguram-se como empresas nas quais tendem a existir pouca transparência e reduzida informação. Apesar do controle familiar poder diminuir o problema de agência entre gestores e acionistas, este pode acabar por manifestar-se de outras formas, por exemplo, aumentando o conflito entre a família e os acionistas minoritários⁹⁴ com participações na empresa, podendo, ao final, verificar-se até a transferência da riqueza dos detentores de participações minoritárias para os detentores de participações maioritárias.

Ainda, o relacionamento entre a família proprietária da empresa e os gestores que tenham com esta uma relação de parentesco, poderá suscitar questões relacionadas com o altruísmo, o valor moral que motiva os indivíduos a tomar decisões que beneficiem os outros sem uma expectativa de compensação externa.⁹⁵

O altruísmo, poderá ser outra das manifestações do problema de agência nas empresas familiares, pela geração de eventuais relações de conflito entre a família proprietária e os membros da família com atividade na empresa e os membros da empresa não familiares.⁹⁶

A existência do fator altruísmo pode ter um carácter positivo nestas empresas, pelo reforço dos laços familiares, da comunicação e do nível de confiança entre os membros da família, o qual permite criar uma vantagem competitiva, quando comparadas com as

⁹⁴ PEREIRA, Ivo e José Paulo Esperança, Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.2009, vol.8, no.1 p.32-42.

⁹⁵ *Ibid.*,p. 36.

⁹⁶ SCHULZE, William S.; Michael H. Lubatkin; Richard N. Dino e Ann K. Buchholtz, Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence, *Organization Science*, vol. 12, no.2, 2001, p. 99-100, 103.

empresas não familiares.⁹⁷ Assim, atente-se à relação entre o pai como “altruísta/proprietário/sócio-fundador” (o qual aqui adota a posição de principal) e o filho (aqui na posição de agente). Nesta relação, a existência de um elevado nível de confiança entre ambos permite aumentar o nível máximo de esforço e de resultados do filho/agente, tal como, permite que o risco moral seja praticamente inexistente. Contudo, o fator altruísmo poderá ter um lado negativo, o qual será tanto mais grave quanto maior forem os níveis de assimetria deste altruísmo.⁹⁸

Esta assimetria poderá fomentar comportamentos egoísticos face a comportamentos altruístas, os quais conduzem ao aumento do risco de inveja e afetam a capacidade do proprietário/fundador em conseguir exercer auto-controle no tratamento diferenciado dos indivíduos, agravando, ao final, o problema de agência.⁹⁹ Neste caso, o comportamento do proprietário/fundador visa que o tratamento dos membros da família com atividade na empresa seja uniforme, enquanto os membros da empresa não familiares são penalizados, mesmo que sendo mais ativos e empreendedores.¹⁰⁰

Segundo os autores, a concentração da propriedade e do controle, devido à ineficácia dos mecanismos de controle externo e a existência de “*asymmetric altruism*”, permite que se verifique problemas de agência característicos das empresas familiares, os quais podem ser, ao final, mais complexos do que os das empresas não familiares tipicamente de capitais mais dispersos.¹⁰¹

Ainda que se considere que o efeito do altruísmo possa variar de acordo com as várias fases da empresa, este é um problema que afeta o seu modelo de governação. Deste

⁹⁷ PEREIRA, Ivo; ESPERANÇA, José Paulo, Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.2009, vol.8, no.1. p. 35 e CHAMI, Ralph, What is different about family business?, IMF Working Paper, 2001, p. 3-6.

⁹⁸ Veja-se Assimetria como o tratamento mais generoso de uns indivíduos em relação a outros.

⁹⁹ PEREIRA, Ivo; ESPERANÇA, José Paulo, Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.2009, vol.8, no.1.p. 35.

¹⁰⁰ SCHULZE, William S.; Michael H. Lubatkin; Richard N. Dino e Ann K. Buchholtz, Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence, Organization Science, vol. 12, no.2, 2001, p.103, refere-se que “because altruism biases parental perceptions [...] it becomes difficult for family agents to take actions that might harm another family member’s welfare”.

¹⁰¹ STEIER, Lloyd P., CHRISMAN, James J., CHUA, Jess H., Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: an Introduction, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 28, Junho 2004, p. 298-299.

modo, é necessário que em paralelo com a atividade de gestão da empresa exista um controle externo, à semelhança do que a teoria da agência recomenda para as empresas de capitais dispersos.¹⁰²

Além do mais, a empresa familiar deverá focar-se nas melhores decisões de investimento a tomar, tanto no aspecto financeiro, como no aspecto de capital humano. Uma acertada decisão a nível de capital humano significa que, a família, como principal detentora de capital e de poder de decisão, deverá ponderar sobre quais as qualidades e capacidades detidas pelos colaboradores que a incorporam. Esta ponderação e decisão de investimento em capital humano de qualidade, será por um lado fundamental para o sucesso e continuidade da empresa familiar. Por outro, poderá ser uma razão de incremento da confiança dos stakeholders na gestão da própria empresa, a qual poderá, inclusive dirimir o riscomoral.

A escolha criteriosa dos colaboradores da empresa, especialmente dos que atuarão na sua gestão, pelas suas melhores qualidades técnico-profissionais e morais poderá ser também uma forma de diminuir as situações que possam verificar-se de “asymetric altruism”.

Outra distinção entre as empresas familiares e as empresas não familiares, diz respeito às práticas de remuneração. O fato destas empresas enfrentarem questões relacionadas com sobreposição da propriedade com a gestão da empresa conduz a que, “para além de serem mais influenciáveis por comportamentos de discriminação favorável dos membros da família proprietária, os benefícios de remuneração variável são, em geral, menos fáceis de obter que nas empresas de capitais dispersos”¹⁰³. Para tal resulta também, a pressão exercida pelos laços familiares sobre outros fatores determinantes das práticas de remuneração.

Por conseguinte, comparada com as empresas não familiares, a probabilidade de se encontrar remuneração dos gestores da empresa, com base na performance, é mais

¹⁰² PEREIRA, Ivo; ESPERANÇA, José Paulo, Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.2009, vol.8, no.1.p. 35 e 36.

¹⁰³ Ibid, p.40.

reduzida, pela dificuldade em encontrar meios de avaliação eficazes nas empresas familiares que permitam a aplicação deste tipo de remuneração.¹⁰⁴ A remuneração, como veículo de incentivo dos gestores, poderá revestir certas formas de remuneração, com base na atribuição de ações da sociedade ou com base na performance, que se caracteriza pela criação de bônus e prêmios a serem atribuídos em função do desempenho da empresa, ou do seu negócio. Estas formas de retribuição, apesar de serem um estímulo ao bom desempenho das funções dos administradores, têm também o efeito negativo de incentivar políticas societárias de curto prazo, promotoras de uma valorização rápida do valor das ações e de incentivo na manipulação de contas – práticas contrárias à perpetuidade de um negócio familiar.

Aliás, no entender dos autores “o incremento da remuneração variável tem custos a par dos seus benefícios, quer por tender a desencadear o agravamento do custo total da gestão, quer por introduzir fatores de competição interna que podem ser nocivos à criação de valor por parte da empresa”.¹⁰⁵

A remuneração dos gestores/administradores da empresa familiar tem sido um assunto discutido pelos autores da área.¹⁰⁶ Tendo em conta as consequências que a sobreposição da propriedade e da gestão poderá ter nesta matéria, os autores sugerem a remuneração com base na performance como tentativa de superação do problema de agência, pois permite o alinhamento dos interesses dos gestores com os do proprietário.

Por último, as empresas de tipo familiar caracterizam-se por enfrentarem diversos problemas relativos à transmissão da empresa (capital e valores) às gerações seguintes. Aliás, a sucessão (e o seu planeamento) é um dos problemas mais característicos deste tipo de empresa.¹⁰⁷ A transmissão de experiências, valores e tradições, acumulados para as

¹⁰⁴ CHAMI, Ralph, What is different about family business?, IMF Working Paper, 2001. p. 3-6.

¹⁰⁵ PEREIRA, Ivo; ESPERANÇA, José Paulo, Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.2009, vol.8, no.1. p. 41.

¹⁰⁶ ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, Governação das Sociedades Comerciais, 2.^a ed,Coimbra, Almedina, 2010; PEREIRA, Ivo; ESPERANÇA, José Paulo, Modelos de remuneração e rendibilidade nas empresas familiares portuguesas, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. 2009, vol.8, no.1.

¹⁰⁷ PHAN, Phillip H. Jonh E. Butler e Soo-Hoon Lee, Corporate Governance and Management Succession in Family Business, Berlim, 2005, p.6-7.

gerações seguintes, são fatores importantes para a continuidade da empresa e para o maior envolvimento de todos os *stakeholders*, em comparação com as empresas não familiares.

Deste modo, a sucessão quando não seja devidamente acautelada e planejada, poderá condicionar a estabilidade da empresa, podendo mesmo conduzi-la à ruptura. O processo de sucessão na empresa familiar é um processo complexo, onde convergem interesses e visões diferentes de membros da família de várias gerações. Este deverá ser cuidadosamente planejada, isto porque “o planejamento ajuda as empresas familiares a desenvolver a estratégia e os investimentos que alinham as atividades empresariais e familiares, assegurando assim o melhor possível para a família e para o desempenho dos negócios”.^{108/109} Assim, a família e seu predecessor deverão ter tempo para preparar um sucessor competente e adequado para o desempenho das funções, o qual seja reconhecido por todos os stakeholders.

Um importante fator na preparação do processo de sucessão encontra-se na preparação do sucessor, nesta linha considera-se, inclusivamente que “as características do sucessor é um dos fatores de influência sobre o processo de sucessão”.^{110/111} Assim, entende-se que será necessário ao sucessor revestir algumas características, tais como, “habilidades básicas de negócios e conhecimento, através da educação formal e período de estágio/treinamento (externo e/ou interno à empresa) e mais informações sobre o negócio da família”.^{112/113} No entanto, a dificuldade na escolha de um sucessor devidamente preparado e reconhecido para o desempenho do cargo por toda a família e intervenientes da empresa poderá implicar uma alteração da estrutura de organização da qual depende a continuidade da empresa, tal como, a tendência para um excessivo controle do(s) empresário(s) fundador(es) sobre a intervenção da segunda geração no controle e gestão da empresa.

¹⁰⁸ PHAN, Phillip H. Jonh E. Butler e Soo-Hoon Lee, Corporate Governance and Management Succession in Family Business, Berlim, 2005, p.6-7.

¹⁰⁹ Tradução livre.

¹¹⁰ VAGNONI, Emidia; BRACCI, Enrico, A knowledge framework for understanding small family firms' succession process, in IUP Journal of Knowledge Management, 2008, Forth coming. p.17

¹¹¹ Tradução Livre.

¹¹² VAGNONI, Emidia; BRACCI, Enrico, A knowledge framework for understanding small family firms' succession process, in IUP Journal of Knowledge Management, 2008, Forthcoming. p.17

¹¹³ Tradução livre.

Deste modo, e atendendo-se à complexidade que reveste a transmissão dos valores, da cultura e do capital no seio de uma empresa familiar, é necessário que exista um sério planejamento do processo de sucessão adequado às características da família e da empresa, para que as empresas familiares sobrevivam, e nesta linha os autores referem que, “tem sido geralmente assumido que um dos fatores mais importantes que determinam a continuidade da empresa familiar é se a sucessão é planejada e como ela é planejada.”^{114/115}

1.4.1. Desvantagens da gestão familiar.

Os estudiosos economistas, relacionam a “curta duração” ou a baixa expectativa de vida das empresas familiares em comparação as empresas não familiares, com a deficitária formação acadêmica e profissional em relação a preparação dos seus membros na área de gestão, tendo em vista que muitas das estratégias de gestão destas empresas levam em consideração apenas e tão somente os critérios de afetividade. Porém, dada a competitividade econômica atual, este critério não pode ser preponderante e definidor, pois obviamente comprometerá o sucesso da empresa.

A partir destes argumentos, vários especialistas desta área posicionaram-se adotando a tese de que “o sucesso e eficiência dos negócios familiares só poderá acontecer nas situações em que a gestão for atribuída a técnicos especializados que substituem o controle familiar”¹¹⁶.

Por assim dizer, o insucesso das empresas familiares resulta do fato de se verificar uma forte ligação entre as famílias e os negócios, os quais “deveriam permanecer separados”.

¹¹⁴ PHAN, Phillip H. Jonh E. Butler e Soo-Hoon Lee, Corporate Governance and Management Succession in Family Business, Berlim, 2005, p.6.

¹¹⁵ Tradução livre.

¹¹⁶ CHANDLER (apud LIMA, 2003. p.1-43).

Em um estudo que relaciona a estrutura do proprietário e a performance da empresa, verificaram-se algumas conclusões referente a participação da família na empresa. Concluíram que as empresas familiares geridas por membros da família têm menos produtividade que empresas não familiares, o que segundo os autores, é devido ao regime de gestão adotado.

Verificou-se um efeito forte e negativo (positivo) na gestão familiar (profissional), devido às maiores habilitações e maior talento do gestor profissional. ANDERSON (2003)¹¹⁷ defende existir uma relação côncava entre a propriedade familiar e a performance da empresa, tendo constatado que a detenção pela família proprietária de mais de 30% da empresa tem um efeito negativo na sua performance. Verificou-se ainda que nos casos onde essa detenção é superior a 60%, as empresas familiares têm um pior desempenho, comparado com as empresas não familiares¹¹⁸.

Estudos realizados sobre as empresas familiares conferem uma “forte sobreposição” entre a família e a empresa¹¹⁹. Os membros destas famílias dificilmente conseguem separar os problemas pessoais dos problemas empresariais. GUERREIRO (1994)¹²⁰ verificou que quando as questões familiares são transportadas para a empresa, afetam o seu normal funcionamento, o que se constata frequentemente.

Em um estudo acerca da participação de membros familiares na empresa, refere-se como desvantagens o fato de estes estarem envolvidos em dois papéis simultâneos: Família e Negócio. Sendo muito difícil separá-los, seja no trabalho ou fora dele, podendo conduzir a potenciais conflitos entre os papéis, profissional e pessoal, pelo fato da sobreposição e competição apresentada por ambos. Deste modo, empresas familiares estão mais susceptíveis a conflitos do que negócios similares, em empresas não familiares.

¹¹⁷ ANDERSON, Ronald C.; SATTAR A. Mansi; e REEB, David M. Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt, *Journal of Financial Economics*, 68. 2003. p. 263–285.

¹¹⁸ BARTH, Erling; GULBRANDSEN, Trygve; SCHONE Pal, Family ownership and productivity: the role of owner-management, *Journal of Corporate Finance*, 11. 2005. p.107-127.

¹¹⁹ ANDERSON (apud GUERREIRO, 1998. p. 49-50).

¹²⁰ GUERREIRO (apud GUERREIRO, 1998. p. 49-50).

GUERREIRO (1994)¹²¹ constatou que a presença da família também pode ser considerada um fator positivo nas empresas familiares. Porém, COHN (1974)¹²², refere que os conflitos que surgem da sobreposição existente entre as regras da família e da empresa constituem um fator para o declínio e o fracasso da sucessão. FELICIO (1998)¹²³ caracterizou o empresário como um elemento decisivo para o sucesso ou fracasso da sucessão, pois a influência da sua forte personalidade, não só na família, como também no negócio, pode dificultar o momento da sucessão.

O quadro seguinte sintetiza a forma como a sobreposição da família e da empresa pode proporcionar situações de conflito.¹²⁴

COHN e LINDBERG (1974)¹²⁵ comentam que o problema nas empresas familiares é que os objetivos familiares tornam-se prioridade sobre as necessidades da empresa. Segundo HOLLANDER (1983)¹²⁶ a presença da família é integral e enriquece o negócio familiar, porém, a família deve ser conduzida simplesmente por motivo de lucro e não por valores e considerações pessoais.

BARNES e HERSHON (1976)¹²⁷ concluíram que a organização se beneficia quando o gestor aplica critérios com fundamentos no “rigor profissional”, o que proporciona que o gestor foque em decisões que contribuam, exclusivamente, para o desenvolvimento da empresa, deixando de lado as questões familiares que podem vir a contribuir para o seu fracasso.

Torna-se, desta forma fundamental profissionalizar a empresa, pois esta necessita de competências nas mais diversas áreas como marketing, finanças e contabilidade, para

¹²¹ GUERREIRO (apud GUERREIRO, 1998. p. 49-50).

¹²² COHN (apud GUERREIRO, 1998. p. 50).

¹²³ FELICIO (apud GUERREIRO, 1998. p. 49-50).

¹²⁴ GUERREIRO, Fernanda da Conceição Ganito Bento. Sucessão nas pequenas e médias empresas familiares. Tese de mestrado ISCTE, orientado por Vitor Sevilhano Ribeiro, Luís Recto-Lisboa (s.n). 1998. p. 49-50.

¹²⁵ COHN e LINDBERG (apud HOLLANDER; NANCY, 1988. p. 145-164).

¹²⁶ HOLLANDER (apud HOLLANDER; NANCY. 1988. p. 145-164).

¹²⁷ BARNES e HERSHON (apud GUERREIRO. 1998. p.51-52).

além das específicas à atividade, sendo imprescindível desenvolver profissionais, dentro ou fora do seio familiar¹²⁸.

LONBERG (1983)¹²⁹, defende que uma gestão profissional pode evitar potenciais conflitos entre os valores familiares, como o amor incondicional e os valores do negócio, como os lucros e a eficiência, tornando-se mais consistente com a eficiência organizacional e realização de lucros mais elevados. Por outro lado, desenvolver competências de gestão ajuda a preparar a sucessão à liderança.

Segundo SCHEIN (1976)¹³⁰, os gestores profissionais tomam decisões baseadas na análise lógica e racional, efetuam uma gestão impessoal com maior objetividade, os métodos de operações usados são formais e as habilidades genéricas podem ser aplicadas para todas as organizações, adquirindo grande experiência com a mudança de emprego em diferentes organizações.

Em contrapartida, quem cresce na empresa aprende habilidades e práticas que tendem a ser indispensáveis para a organização, mesmo tendo pouca experiência com outras organizações, aprendem os valores familiares e o papel da família, os treinos que obtêm são mais técnicos do que de gestão.

Porém, os líderes têm de decidir entre estas duas opções, se querem desenvolver profissionalismo nos membros da família ou se preferem que este seja efetuado por empregados não familiares.

A primeira opção deve ser tomada nos casos em que os membros familiares ambicionam trabalhar na empresa, possuem capacidades para obter habilidades de gestão, ou se os líderes decidirem que os valores são melhor assegurados se um familiar der continuidade ao negócio, preferindo, desta forma, que a posse e gestão permaneça entre os membros da família. Nestas condições, a família é um fator de sucesso no

¹²⁸ DAILY, Catherine M.; e DOLLINGER Marc J., An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms, DYER, Jr W. Gibb, Integrating Professional Management into a Family Owned Business, Family Business Review, vol.II, nº3, 1989. p. 221-235.

¹²⁹ LONBERG (apud DAILY; DOLLINGER; DYER, 1989. p. 221-235).

¹³⁰ SCHEIN (apud DAILY; DOLLINGER; DYER, 1989. p. 221-235).

desenvolvimento da empresa, sendo imprescindível treinar e desenvolver programas, como por exemplo, de gestão executiva para estes membros, encorajando-os a tirar uma licenciatura, MBA, adquirir experiência em outras organizações antes de entrarem para a empresa da família.

A segunda opção é tomada nos casos em que não existem na família membros interessados em trabalhar na empresa, ou não sintam qualquer motivação e/ou habilidade para aumentarem a sua performance e geri-la. Esta pode não ser uma má opção, pois os gestores profissionais não familiares também ajudam a perpetuar os valores da família proprietária, atuando como um membro familiar, de forma a corresponder às expectativas da família, contribuindo com um papel significativo para o negócio¹³¹. SCHEIN (1976)¹³² defende que apesar do fundador ter experiência de gestão, os gestores profissionais podem sempre tornar-se mais objetivos para o processo de tomada de decisão, sendo uma mais valia para a empresa.

Porém, estes esperam remunerações monetárias e benefícios pelos seus esforços, e desta forma acabam tornando-se custosos para a empresa. DAILY e DOLLINGER (1989)¹³³, defendem que a performance do CEO contratado é inferior, quando comparada com a performance em que o CEO é familiar, o que proporciona que a performance em empresas familiares seja mais alta do que nas empresas não familiares.

Dadas as evidências, diversos autores colocam os seus pontos de vista:

No auxílio as famílias, para que estas consigam manter as suas empresas com os seus membros familiares, é fundamental que se estabeleça objetivos e metas a serem alcançados, isto, em acordo com os membros familiares que por sua vez esforcem-se por cumpri-los. Este alerta surge devido ao fato de se verificar que nestas empresas, os colaboradores familiares lutam por objetivos individuais próprios, em vez de objetivos

¹³¹ DAILY, Catherine M.; e DOLLINGER Marc J., An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms, DYER, Jr W. Gibb, Integrating Professional Management into a Family Owned Business, Family Business Review, vol.II, nº3, 1989. p. 221-235.

¹³² SCHEIN (apud DAILY; DOLLINGER; DYER, 1989. p. 221-235).

¹³³ DAILY, Catherine M.; e DOLLINGER Marc J., An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms, DYER, Jr W. Gibb, Integrating Professional Management into a Family Owned Business, Family Business Review, vol.II, nº3, 1989. p. 221-235.

unânicos que procurassem o melhor interesse para todos os colaboradores¹³⁴. É necessário definir a missão, que exige uma atenção regular e uma revisão, através de uma auditoria, com os membros da família e da gestão. Recomenda-se que todos os membros desta família definam os objetivos empresariais e a melhor maneira de os integrar nos “objetivos e necessidades da família”.

De acordo com GALLO(1994)¹³⁵, torna-se necessário criar regras para precaver a sobreposição existente nos dois sistemas, caso contrário, a empresa será frequentemente “atingida pelas boas e más influências da família”, correndo o risco de não conseguir ultrapassar o momento da transição da empresa para a geração seguinte;

O objetivo de profissionalizar o negócio familiar é um dos fatores que mais contribuem para o crescimento da empresa. Independentemente da pessoa que foi escolhida para gerir, é fulcral efetuar treinos para profissionalizar, de forma a obterem uma compreensão clara e objetiva de regras para os mais altos níveis de responsabilidade, evitando o fácil envolvimento pelas emoções e confusão entre família e empresa;¹³⁶

É igualmente importante ter a consciência da existência de conflitos de objetivos, pois as “empresas que ignoram” este aspecto têm menores probabilidades de desenvolver um “bom desempenho em qualquer área”¹³⁷

1.4.2. Vantagens da gestão familiar.

Ao contrário das teorias predominantes, que defendem que “os interesses da família são incompatíveis com os valores do trabalho, como a eficiência e a racionalidade”,

¹³⁴ DYER (apud ROCK, 2005. p.59).

¹³⁵ GALLO (apud GUERREIRO, 1998. p. 52-53).

¹³⁶ DYER (apud ROCK, 2005. p.59).

¹³⁷ ROCK, Stuart. Empresas familiares - um guia para a sua gestão, Mem Martins, Trad. Jaime de Oliveira Leandro. 2005. p. 58-60, 75.

também existem estudos de casos que evidenciam que a mobilização de recursos humanos e ideológicos da família podem beneficiar as empresas.¹³⁸

Neste contexto, encontramos os seguintes autores que confirmam essa realidade:

GUERREIRO (2002)¹³⁹, defende que os sentimentos de confiança e lealdade, interesses e projetos de vida partilhados, estatutos de autoridade associados ao parentesco são transferidos para gerir as questões relacionadas com a propriedade e a direção das empresas. LIMA (2003)¹⁴⁰ afirma ainda que a articulação entre família e empresa não só beneficia, como chega até a ser um fator fundamental para o sucesso da empresa.

Segundo o artigo de RONALD e REEB (2003)¹⁴¹, uma interpretação para o fato da performance conseguida em empresas familiares ser superior às empresas não familiares é devido à forma como se concretiza a participação dos membros da família, o empenho e a competência profissional que os diversos membros da família investem num projeto comum, o que justifica o êxito e a continuidade destas;

Estes mesmos autores descobriram, como vantagens da participação dos membros familiares na empresa, o forte compromisso, a lealdade à organização e a procura de harmonia, o que não se verifica em empresas não familiares. A forte pressão por ter o nome da família no produto conduz a uma boa performance, resultando numa melhor qualidade do produto.

As expectativas familiares e as vantagens pessoais mostram-se positivamente correlacionadas com a satisfação do trabalho e o compromisso organizacional, o que pode funcionar como formas de pressão pessoal para uma melhor performance. Também

¹³⁸ LIMA, Maria Antónia Pedroso. Grandes famílias grandes empresas, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p. 54.

¹³⁹ GUERREIRO (apud LIMA, 2003. p. 54).

¹⁴⁰ LIMA, Maria Antónia Pedroso. Grandes famílias grandes empresas, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p. 55.

¹⁴¹ ANDERSON, Ronald C.; e REEB, David M., The Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, Journal of Finance, vol. 58, nº. 3, Junho, 2003.p. 1301-1328.

verificaram que a harmonia familiar está negativamente relacionada com o stress psicológico e com os conflitos entre trabalho e a família.¹⁴²

Nas empresas familiares, existe de fato uma maior probabilidade de ocorrência de conflitos, porém, é nestas empresas que se verifica um melhor alinhamento de interesses entre os proprietários da empresa e os seus gestores¹⁴³ conseguindo-se uma maior eficiência, porque o objetivo é apenas um: maximizar o valor da empresa, o que contribuirá para maximizar o valor do património que lhes pertencem.¹⁴⁴

MARTINS (1999)¹⁴⁵ defende ainda que quando as empresas familiares são geridas por gestores profissionais, externos à família, acabam suportando custos inexistentes nas empresas geridas por gestores familiares. Os custos resultam da contratação dos próprios gestores profissionais, como também, por vezes, da sua ação ineficiente e do controle a que têm de ser submetidos pelos familiares.

De acordo com EISENHORDT (1989)¹⁴⁶, apenas nos casos em que a gestão e a propriedade estão a cargo da mesma pessoa é possível verificarem-se benefícios na empresa, pois quando propriedade e o controle são efetuados por pessoas diferentes, os gestores e proprietários maximizam as suas funções de utilidade, que por sua vez são diferentes, o que irá afetar o desempenho da empresa.¹⁴⁷

Quando a propriedade e o controle são exercidos pela mesma pessoa, reduzem-se os custos de agência. Obtêm um resultado de uma melhor comunicação, maior confiança, custos de monitorização mais baixos e consolidação nas tomadas de decisão¹⁴⁸.

Os autores DAILY e DOLLINGER (1992) e KANG (2000)¹⁴⁹, concluíram que empresas familiares representam uma das formas de gestão organizacional menos

¹⁴² BEEHR, Terry A.; DREXLER, John A. Jr.; FAULKNER, Sonja. Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-Family Businesses, *Journal of Organizational Behavior*, vol 18, nº. 3, maio, 1997. p. 297-312.

¹⁴³ MARTINS, José António Coelho. *Empresas familiares*. Lisboa: IEFP. 1999. p. 37-38.

¹⁴⁴ USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, 1.^a ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004.p.168.

¹⁴⁵ MARTINS, José António Coelho. *Empresas familiares*. Lisboa: IEFP. 1999. p. 37-38.

¹⁴⁶ EISENHORDT (apud DAILY; DOLLINGER; DYER, 1989. p. 221-235).

¹⁴⁷ DEMSETZ e LEHN (apud JOUSSEN; LAVEREN; MARTENS; REHEUL, 1999. p. 471-517).

¹⁴⁸ WILLIAMSON (apud JOUSSEN; LAVEREN; MARTENS; REHEUL, 1999. p. 471-517).

dispendiosas e mais eficientes. Para isso, desenvolveram três razões que justificam que as empresas familiares tenham custos de agência reduzidos: a primeira deve-se ao fato da gestão do proprietário alinhar os interesses dos gerentes proprietários acerca das oportunidades de crescimento e risco, o que reduz o incentivo de oportunismo, evitando assim a necessidade de investir em mecanismos para separar as decisões de gestão e controle. A segunda razão é devido aos direitos de propriedade, que são restritos a “agentes de decisão interna”, cujo envolvimento pessoal garante que os gestores não expropriem a riqueza aos acionistas¹⁵⁰. A terceira deve-se ao fato das ações terem uma tendência para serem detidas por agentes, cuja especial relação com os outros agentes de decisão permitem que problemas de agência sejam controlados sem a separação das decisões de controle.¹⁵¹

Através de informações de empresas dos EUA, na Fortune 500, entre 1994-2000, verificaram-se que empresas familiares apenas criam valor quando o fundador desempenha a função de CEO ou assume o papel de presidente e tem um CEO contratado, alheio à família¹⁵². MAURY (2006)¹⁵³ chegaram à mesma conclusão, num estudo a empresas da Europa e nos EUA.

VILLALONGA e AMIT(2006)¹⁵⁴, concluíram ainda que estas empresas são mais valorizadas pelo mercado que outras empresas onde tal não se verifica, ou seja, tem a ver com as diferenças na eficácia de produtividade ou com uma melhor fonte de estratégias correlativas com as diferenças nos lucros.

Uma das vantagens da gestão familiar, apontadas por MARTINS (1999, p.38)¹⁵⁵, é a “criação de um conjunto de condições para a definição de uma cultura mais consistente e homogênea, facilitadora da prossecução dos objetivos da empresa”. No entanto, alerta que a presença de um “sistema de crenças e valores muito rígido”, alinhada à falta de

¹⁴⁹ DAILY, DOLLINGER e KANG (apud SCHULZE; LUBATKIN; DINO; BUCHHOLTZ, 2001. p.306).

¹⁵⁰ FAMA e JENSEN (apud SCHULZE; LUBATKIN; DINO; BUCHHOLTZ, 2001.p. 306).

¹⁵¹ Ibid.,p. 306.

¹⁵² MCCONAUGHY e outros (apud GORRIZ; FUMAS. 2005.p. 1-40).

¹⁵³ MAURY, Benjamin. Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations, *Journal of Corporate Finance*,12. 2006. p. 321-341.

¹⁵⁴ PÁLIA e RAVID (2002), ADAMS e outros (2004), VILLALONGA e AMIT (2006), (apud GORRIZ; FUMAS. 2005.p. 1-40).

¹⁵⁵ MARTINS, José António Coelho. *Empresas familiares*. Lisboa: IEF. 1999. p. 38.

preparação e formação dos responsáveis familiares, pode impossibilitar o desenvolvimento das empresas, principalmente, no que diz respeito à adaptabilidade em permanecer atualizada, num mundo em permanente mudança.

O autor defende que “quanto mais tempo a empresa permanecer na família”, maior é a probabilidade desta se “tornar consistente, poderosa e eficaz”.

Nas empresas familiares, existe o privilégio de se encontrar uma “verdadeira compreensão dos valores humanos e do sentido de justiça, não apenas no que concerne à relação com os membros familiares, mas também no que respeita ao contato com empregados, clientes e comunidades.”¹⁵⁶

ANDERSON, MANSI e REEB (2002)¹⁵⁷ defendem que a propriedade da família fundadora está relacionada com baixos custos no financiamento da dívida. Empresas familiares têm custos de dívida mais baixos que as empresas não familiares.

Em uma comparação efetuada entre as empresas familiares nos EUA e empresas familiares de países da UE, observou-se melhores resultados nos EUA, mas estas diferenças estão relacionadas com fatores institucionais.

Os autores justificam-nas, por um lado, pelo fato de verificarem que nos EUA o gestor possui maior talento quando comparado com os gestores espanhóis, nos EUA as empresas familiares representam com maior proporção empresas com vantagem tecnológica e comercial duradoura, resultante de I&D e inovação de marketing, o que proporcionará maiores lucros. A outra razão encontrada é que as empresas familiares nos EUA conseguem separar o controle da família, da propriedade da família e diluir as ações desta sem perder controle, porque os direitos de acionistas minoritários são melhor protegidos no sistema legal anglo-saxónico que no sistema legal francês, onde para manter controle é necessário deter uma grande fatia das ações¹⁵⁸.

¹⁵⁶ MARTINS, José António Coelho. Empresas familiares. Lisboa: IEFP. 1999. p. 38-53.

¹⁵⁷ ANDERSON, Ronald C.; SATTAR A. Mansi; e REEB, David M. Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt, *Journal of Financial Economics*, 68. 2002. p. 263–285.

¹⁵⁸ GORRIZ, Cármen Galve; e FUMAS, Vicente Sales. Family Ownership and Performance: The net effect of productive efficiency and growth constraints, *Finance Working Paper*, n.º. 66, fevereiro. 2005.p. 1-40.

1.5. Fases de desenvolvimento.

O desenvolvimento de uma empresa familiar, de acordo com as suas formas de controle da gestão, pode ser demonstrado num modelo de três estágios: (I) Controle por um empresário; (II) Parceria entre irmãos e (III) Consórcio de primos¹⁵⁹. No entanto, apesar de tipicamente se caracterizarem em três momentos essenciais da evolução, tal não significa que todas as empresas familiares tenham que passar obrigatoriamente por estas três fases.

Normalmente, a empresa familiar inicia-se no estágio I, controle por um empresário¹⁶⁰. Este é o ponto inicial da sua existência, a direção e a gestão da empresa familiar está apenas a cargo do seu fundador (apesar de poderem existir outros sócios que costumam ser outros membros da família ou amigos do sócio fundador) e não de toda a família. Esta fase caracteriza-se por um forte compromisso do(s) fundador(es) para com o sucesso da sua empresa a qual apresenta, normalmente, uma estrutura de governo simples.

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

Durante a fase de estágio II, que trata da parceria entre irmãos, a propriedade e a gestão dos negócios já foram transmitidos para os filhos do fundador. Em geral, ainda que a direção esteja repartida pelos irmãos, espera-se que possíveis problemas surjam com a partilha do controle e da gestão, devendo ser acautelados atentamente (até pelo fato de existir, entre os irmãos, partilha dos mesmos princípios e valores). Um dos principais desafios a se destacar, referem-se ao desenvolvimento de um processo de partilha de controle entre o empresário fundador e os seus sucessores. A saída do sócio fundador por

¹⁵⁹ NEVES, João Carvalho das, A Sucessão da Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo de Capital, Conferência de Finanças da Universidade dos Açores, Açores, 2001. p. 5-9.

¹⁶⁰ DAVIS, Jonh, The Three Components of Family Governance, Organizing the Family-Run Business, Governing the Family-Run Business, HBS, Working Knowlegde, Boston,2001cit.; NEVES, João Carvalho das, A Sucessão da Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo de Capital, Conferência de Finanças da Universidade dos Açores, Açores, 2001. p. 5-9.

razões de morte ou de doença, corresponde, normalmente ao momento da sucessão para a 2ª geração. Na maioria dos casos, existe grande resistência do fundador a abandonar a direção da empresa, o que apenas realiza quando já não o puder evitar de forma alguma. Outro desafio característico desta fase, resulta do fato dos sucessores pretenderem introduzir alterações na empresa, o qual poderá não ser, inicialmente, aceito por todos os membros da família e trabalhadores.

Esta fase caracteriza-se pela definição de políticas de retenção de lucros, o estabelecimento de canais de comunicação eficientes entre os membros da família e controle dos interesses entre os vários ramos da família, planejando a sucessão para os vários cargos de administração.

Por último o III estágio, que trata do consórcio entre primos, no qual a propriedade já está bastante dissolvida. A estrutura de governo da empresa está na sua fase mais complexa, na qual o controle da empresa está fragmentado por vários membros da família, conduzindo à verificação de várias questões relacionadas com a propriedade e o governo da empresa, verificando-se graves problemas de entendimento entre todos.

Na verdade, o número de empresas familiares cuja propriedade e direção chega à 4ª, 5ª ou 6ª geração é cada vez mais reduzido. Esta fase caracteriza-se pela necessidade de definição, entre outras, de políticas de emprego dos diversos membros da família, a liquidez das participações da família, a política de dividendos, o papel dos membros da família na gestão dos negócios e da entrada de membros diretivos externos à família. É nesta fase que se torna mais evidente a importância do planejamento.

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

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

A estrutura de governação familiar deverá articular-se com a estrutura societária já existente.

É verdade que a estrutura de governo das empresas familiares é muitas vezes virtual. A Assembleia Geral de sócios/acionistas, por exemplo, é em muitos casos, apenas de carácter formal, visto que é o líder quem determina ao final as decisões. Embora estas empresas possam ter diretores em diversas funções, eles têm normalmente, um papel muito limitado pela falta de descentralização do poder.

De qualquer forma, para que seja bem sucedida, ao ser delineada a estrutura de governo das empresas familiares, deve atender-se a aspectos como a transmissão dos valores que caracterizam a família e a comunicação da missão e da visão comum a todos os membros da família, o consentimento relativo a normas e decisões que respeitam ao emprego dos membros da família, distribuição de dividendos e outros benefícios que a família possa obter do negócio desenvolvido e o desenvolvimento de uma estrutura que permita aos membros da família reunir-se para tomar decisões necessárias e também, para partilhar e discutir idéias e problemas.

Esta estrutura de governação familiar que coexiste com a estrutura de governo da sociedade exigida pelo tipo de sociedade escolhida no momento de constituição da sociedade comercial, terá como principais vetores as instituições familiares e o protocolo familiar. Aliás, com o passar do tempo, gerir a empresa significa, nas palavras de ANA

USSMAN (2004, p.74)¹⁶¹, “...reordenar o sistema, isto é, procurar elementos que restabeleçam o equilíbrio e até aproveitem as sinergias: Protocolo, Conselho de Família...”

1.6 A empresa familiar ao longo das gerações.

A passagem da primeira para a segunda sucessão não é tarefa fácil, todavia a transmissão para a terceira ou quarta geração mostra-se ainda mais problemática, devido ao fato de envolver, cada vez mais, membros referentes a diversas gerações, o que gera divergências familiares, difíceis de conjugar. Como defende ROCK(2005)¹⁶², é precisamente devido a esta dificuldade, em conjugar os interesses de cada um destes membros, que muitas empresas não têm sucesso na passagem da sucessão empresarial para a geração seguinte¹⁶³.

No processo da sucessão, as dificuldades encontradas na transição da primeira para a segunda geração devem-se fundamentalmente à “cultura paternalista”, característica destas empresas, e a forte e estreita ligação entre o empresário e a empresa, o que nem sempre é fácil de ultrapassar. Porém, estas possíveis desavenças são normalmente resolvidas entre pais e filhos.

Já nas seguintes passagens de gerações, as dificuldades surgem devido aos conflitos familiares, gerados entre diferentes “feitos de noras, genros e netos”, quando, por vezes, é difícil chegar a um consenso, pois os laços afetivos existentes entre estes membros e a empresa já não são fortes, para além dos valores que começam também a ser diferenciados, influenciados pelas múltiplas pessoas que estão relacionadas com a família¹⁶⁴. Apesar dos “laços comuns” partilhados pelos membros familiares, por descenderem do fundador, verifica-se que a partir da quarta geração “o sentido da empresa

¹⁶¹ USSMAN, Ana Maria, Empresas Familiares, 1.ª ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004.p.74.

¹⁶² ROCK, Stuart. Empresas familiares - um guia para a sua gestão, Mem Martins, Trad. Jaime de Oliveira Leandro. 2005. p. 40.

¹⁶³ GUERREIRO, Fernanda da Conceição Ganito Bento. Sucessão nas pequenas e médias empresas familiares. Tese de mestrado ISCTE, orientado por Vitor Sevilhano Ribeiro, Luís Recto-Lisboa (s.n). 1998. p.10-11.

¹⁶⁴ Ibid., p.10-12.

enquanto projeto unificador é atenuado”, pelo fato da “titularidade ser dividida entre primos e segundos primos, e não exclusivamente entre um grupo de irmãos que partilham, em geral, uma maior intimidade”¹⁶⁵. O fato de prevalecerem interesses pessoais sobre os interesses da empresa compromete a continuidade da empresa liderada por membros desta família ¹⁶⁶.

O sucesso das empresas familiares ao permanecer por várias gerações na mesma família, evidencia a capacidade dos seus membros em desenvolver mecanismos que lhes permitam continuar a existir enquanto uma família, conseguindo ultrapassar conflitos internos, em prol da “continuidade do projeto e dos elementos identitários, que mantêm em comum”¹⁶⁷.

No caso desta continuidade não se verificar, a empresa pode ser vendida aos trabalhadores ou a outra empresa. Outra hipótese é a empresa ser gerida por um membro interno que se afigure capaz e interessado em continuá-la, ou por um gestor profissional externo contratado¹⁶⁸.

USSMAN (2004) ¹⁶⁹ identificou três situações que podem acontecer numa relação pós-familiar, que seriam a “Empresa de posse pública”, quando a família fundadora sai da direção e deixa de deter o seu capital. As ações são “negociadas em bolsa” ou as quotas são adquiridas por exteriores; “Empresa de capital familiar”, quando a família continua a deter a sua propriedade (capital), mas deixa de gerir ou direcionar a empresa, que por sua vez é entregue a profissionais; “Empresa de herança cultural familiar”, quando a família deixa de deter a propriedade (capital), mas continua a participar na direção e em algumas tarefas diárias.

¹⁶⁵ LIMA, Maria Antónia Pedroso. *Grandes Famílias Grandes empresas*, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p.101.

¹⁶⁶ REIS (1998); QUINTAS (1998), (apud GUERREIRO, 1998. p.11).

¹⁶⁷ LIMA, Maria Antónia Pedroso. *Grandes Famílias Grandes empresas*, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p.106.

¹⁶⁸ ROCK, Stuart. *Empresas familiares - um guia para a sua gestão*, Mem Martins, Trad. Jaime de Oliveira Leandro. 2005. p. 40.

¹⁶⁹ USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, 1.ª ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004.p.73-74.

A problemática da sucessão é geralmente resolvida pelo presidente que “vai sair” que tem em conta a opinião dos “diretivos não executivos ou outros estranhos”. Como deverá ser partilhado o capital acionista, as remunerações e os poderes do executivo nesta nova fase da história da empresa? As respostas a estas questões não podem ser guardadas nos testamentos, o que é frequentemente verificado. Estes e outros aspectos devem ser escritos e transmitidos, “resultado de uma discussão racional e inteligente”.

O “melhor candidato” é aquele que aparenta deter maiores capacidades para liderar a empresa e conseguir gerar o “melhor retorno do investimento dos acionistas”.¹⁷⁰

¹⁷⁰ ROCK, Stuart. Empresas familiares - um guia para a sua gestão, Mem Martins, Trad. Jaime de Oliveira Leandro. 2005. p. 40.

2. A GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES.

2.1. Enquadramento jurídico.

Apesar da importância e representatividade no cenário econômico que as empresas familiares têm em Portugal, o legislador português tem vindo a ignorar a sua realidade, não sendo assim possível encontrar disposições relacionadas que tratem especificamente sobre estas empresas.

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

Apenas uma referência para Código das Sociedades Comerciais, no seu artigo 8.º, permite a constituição de sociedades entre cônjuges, desde que, apenas um deles responda ilimitadamente pelas dívidas sociais.¹⁷¹

Apesar de serem reduzidas as referências jurídicas em Portugal relativas às empresas familiares, o mesmo não se verifica em outros países da Europa Continental.¹⁷²

Em comparação, a legislação espanhola já aborda alguns aspectos relacionados com as empresas familiares. Ainda que não exista muita regulamentação no âmbito deste tipo de empresas, encontramos alguns diplomas nos quais houve uma clara preocupação do

¹⁷¹ LEITÃO, Adelaide Menezes; BRITO, José Alves de, Comentário ao Artigo 8.º, Código das Sociedades Comerciais Anotado, organizado por CORDEIRO, António Menezes; 2ª ed., Almedina, Coimbra, 2011, p.101-103.

¹⁷² MANDL, Irene; Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report, KMU Forschung Austria – Austrian Institute for SME Research, Vienna, 2008. p. 13.

legislador nesta área, reflexo da importância que as empresas familiares foram ganhando na economia espanhola, especialmente enquanto forte empregador e grande gerador de riquezas.¹⁷³

Nestes termos, em 2003, com a alteração feita à Lei de Sociedades de Responsabilidade Limitada¹⁷⁴, foi introduzida uma nova figura denominada de “Sociedade Limitada Nueva Empresa”¹⁷⁵. As razões por detrás da criação desta nova figura jurídica destinam-se a facilitar o acesso ao financiamento, definir questões fiscais e de responsabilidade relativas a este novo tipo de empresas, nas quais se incluem as empresas familiares. Através da reforma de 2003 da Lei de Sociedades de Responsabilidade Limitada, ficou prevista a possibilidade de serem definidas as condições, a forma e os requisitos para a publicidade do protocolo familiar, bem como a sua publicidade através do registro. Deste modo, em 2007, foi publicado o Real Decreto 171/2007, de 09 de Fevereiro¹⁷⁶, que veio regular a publicidade dos protocolos familiares.

Neste Real Decreto, os protocolos são definidos como um acordo subscrito por todos os sócios da empresa, ou também por terceiros que tenham vínculos familiares, que regule as relações entre a família, propriedade e a empresa. Assim, o Real Decreto 171/2007 define a figura do protocolo familiar e determina os requisitos mínimos que permitem a sua publicidade, por inscrição no Registro Mercantil e/ou no website da sociedade.

Uma última referência à legislação espanhola diz respeito ao disposto na “Lei de Imposto sobre Sociedades”¹⁷⁷, a qual define empresas familiares no seu artigo 61.º n.º 1, alínea b, e estabelece que estas, em cumprimento de certos requisitos, podem se beneficiar de isenções fiscais.

¹⁷³ ISUSI, Iñigo; Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Spain, in KMU Forschung Austria, European Commission, 2008. p. 2-3 e 9.

¹⁷⁴ Veja-se Ley de Sociedades de Responsabilidade Limitada na versão da Ley 2/1995, de 23 de Março. Note-se que a Ley de Sociedades de Responsabilidade Limitada foi revogada pelo Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de Julho, o qual aprovou a Ley de Sociedades de Capital (BOE n.º 161, de 03-07-2010).

¹⁷⁵ Nos termos dos artigos 434.º a 454.º Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de Julho, que aprovou a Ley de Sociedades de Capital (BOE n.º 161, de 03-07-2010).

¹⁷⁶ Real Decreto 171/2007, de 09 de fevereiro, pelo qual se regula a publicidade dos protocolos familiares (BOE n.º 65).

¹⁷⁷ Real Decreto Legislativo 04/2004, de 05 de Março, que aprova a Ley del Impuesto sobre Sociedades. (BOE. 11- 03-2004).

Atendendo agora à realidade jurídica das empresas familiares na Itália, vimos que estas estão, desde logo, previstas no artigo 230.º-bis do “Codice Civile”.¹⁷⁸ Assim, de acordo com o citado artigo¹⁷⁹, as empresas familiares são descritas como uma empresa na qual os membros da família trabalham juntos e são detentores da sua propriedade¹⁸⁰.

Ainda, através das várias reformas que o “Codice Civile” foi sofrendo, foram sendo introduzidas alterações que têm em conta a realidade das empresas familiares, entre elas a reforma que permitiu uma maior autonomia e liberdade relativa aos Estatutos Sociais e a que consagrou a introdução de protocolos familiares e os acordos familiares para a empresa.

A sua definição¹⁸¹ e requisitos estão previstos nos artigos 768.º-bis e seguintes do “Codice Civile”¹⁸² e vão no sentido do protocoloser um contrato através do qual o empresário pode transferir, na totalidade ou em parte, a propriedade da empresa a um ou vários descendentes.

Ainda, atente-se à realidade jurídica Belga, onde foi publicado em Setembro de 2005 o “Code de Commerce”¹⁸³, o Código de Corporate Governance para as empresas não cotadas, que contém recomendações de boas práticas a serem adotadas, no entanto, são apenas complementares à legislação belga. No capítulo IX do “Code de Commerce” encontram-se recomendações específicas para as empresas familiares. Este capítulo, além de definir empresas familiares, sugere a adoção de determinados mecanismos, tais como a adoção de

¹⁷⁸ Aprovado pelo Regio Decreto de 16 de Março de 1942, n.º 262.

¹⁷⁹ Artigo 230.º-bis do Codice Civile que se encontra no Libro Primo - Delle Persone e della Famiglia, Titolo VI: Del matrimonio, Sezione VI: Dell'impresa familiare, Codice Civile.

¹⁸⁰ MUSSATI, Giuliano; Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Italy, in KMU Forschung Austria, European Commission, 2008. p. 2-3.

¹⁸¹ O artigo 768.º - bis do Codice Civile dispõe que “È patto di famiglia il contratto con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti”.

¹⁸² Introduzido pela Legge 14 febbraio 2006 n.º 55, encontra-se hoje nos artigos 768-bis a 768-octies, do Cap. VBis: Del Patto di Famiglia, Titolo IV: Della Divisione, Libro Secondo: Delle successioni, do Codice Civile.

¹⁸³ Consultar em <http://www.codebuysse.be/downloads/Code%20Buysse%20II%20-%20English%20version.pdf>

uma Carta Familiar, do Fórum Familiar e mecanismos de resolução de conflitos, sugerindo ainda o planejamento da sucessão dentro destas empresas.¹⁸⁴

Já em países como a Áustria, Luxemburgo ou França, ainda que não seja possível encontrar legislação que aborde diretamente às empresas familiares, são várias as disposições legais sobre a transmissão da totalidade ou apenas de parte das participações sociais de modo a agilizar a solução de conflitos entre os herdeiros e a permitir a continuidade da empresa¹⁸⁵.

Em se tratando de Brasil, no momento da morte do empresário fundador todos os bens são transferidos para os herdeiros, isto devido às regras do direito sucessório brasileiro, art.1784 do Código Civil Brasileiro.

Como já dito, a falta de um planejamento sucessório, na transferência desses bens, poderá ocasionar traumas na estrutura da empresa, eis que existe uma grande possibilidade da perda do bloco de controle da empresa familiar.

Entretanto, em 1976, surgiu uma técnica jurídico-administrativa que permitiu a proteção desse bloco familiar e, conseqüentemente, do patrimônio da família e do empresário fundador.

Conforme explica OLIVEIRA (2010)¹⁸⁶ a Lei Brasileira das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976) instituiu a chamada *Holding brasileira*, que é uma possibilidade de planejamento sucessório, uma vez que pode manter a empresa íntegra durante a sucessão do empresário fundador, conforme se verá a seguir.

¹⁸⁴ NAUDTS, Wim.; LAMBRECHT, Johan. Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Belgium, in KMU Forschung Austria, European Commission, 2008. p.5-7.

¹⁸⁵ MANDL, Irene., Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report, KMU Forschung Austria – Austrian Institute for SME Research. Vienna. 2008. p. 13.

¹⁸⁶ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Holding, administração e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas. 2010.p.18.

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

3.1. Holding familiar

Criada pelo parágrafo terceiro do artigo 2º da Lei Brasileira das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404 de 1976, a holding pode ser sucintamente definida, segundo a lição de OLIVEIRA (2010)¹⁸⁷, como uma empresa que tem como objetivo possuir participação acionária, quotas ou ações, de outras empresas.

Neste mesmo diapasão, lecionam Gladston e Eduarda Cotta MAMEDE (2012, p.49)¹⁸⁸ ao disporem que “essencialmente, holding ou holding company, é uma sociedade que detém participação societária em outra ou de outras sociedades e que tenha sido constituída exclusivamente para isso, uma sociedade de participação, ou não, holding mista”.

Com o mesmo entendimento, explana PRADO(2011, p.263)¹⁸⁹.

“Sociedade holding é, em sentido lato, aquela que participa de outras sociedades, como cotista ou acionista. Ou seja, é uma sociedade formalmente constituída, com personalidade jurídica, cujo capital social, ou ao menos parte dele, é subscrito e integralizado com participações societárias de outra(s) pessoa(s) jurídica(s).”

¹⁸⁷ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Holding, administração e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas. 2010, p.07.

¹⁸⁸ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta: Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção dos conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas. 2012. p.49.

¹⁸⁹ PRADO, Roberta Nioac; PEIXOTO, Daniel Monteiro; SANTI, Eurico Marcos Diniz, coord. Direito Societário: estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório. São Paulo: Saraiva. 2011. p. 263.

Visando, portanto, a detenção de participações acionárias de empresas, a holding pode ser constituída para as mais diversas finalidades, sendo classificada de acordo com sua finalidade e necessidade.

A holding pura é aquela em que o objeto social é unicamente de possuir a titularidade de quotas ou ações de outra sociedade, sendo holding de controle quando possuir titularidade suficiente para exercer o controle societário, ou holding de participação quando apenas participar das quotas / ações de outra empresa.

MAMEDE (2012, p. 04)¹⁹⁰ esclarece que:

“A constituição de uma sociedade holding pode realizar-se dentro de contextos diversos e para atender a objetivos variados. Para ilustrar, basta dizer ser comum referir-se a tipos diversos de holding, como a denominada holding pura, cujo objeto social é exclusivamente a titularidade de quotas ou ações de outra ou outras sociedades. Em português, usa-se a expressão sociedade de participação. Como não desenvolve atividade negocial (operacional), a receita de tais sociedades é composta exclusivamente pela distribuição de lucros e juros sobre o capital próprio, pago pelas sociedades nas quais tem participação.(...)”

No âmbito das holdings puras, há quem faça distinção entre a holding de controle (sociedade de controle) e a mera holding de participação (sociedade de participação). Essa distinção é de fácil compreensão: a holding de controle teria por finalidade específica deter quotas e/ou ações de outra ou outras sociedades em montante suficiente para exercer o seu controle societário; já a holding de participação seria aquela constituída para titularizar quotas e/ou ações de outra ou outras sociedades, sem que detenha o controle de qualquer delas.

Entertanto, a holding pura, além de titularizar a participação societária, pode ser constituída com o objetivo de centralizar a administração das atividades realizadas pelas sociedades controladas ou não, sendo classificada em holding de administração, quando

¹⁹⁰ MAMEDE, Gladston: MAMEDE, Eduarda Cotta: Holding Familiar e suas vantagens. São Paulo: Atlas.2012.p.04.

administra as outras sociedades, ou em holding de organização, quando apenas organiza a estrutura societária para acomodar sócios e/ou assimilar outros parâmetros, como fiscais, negociais, trabalhistas, etc¹⁹¹.

De outro norte, a holding mista, de acordo com OLIVEIRA (2010,p.19)¹⁹², “é a que desenvolve atividades operacionais (industrial ou comercial) e também realiza serviços, principalmente para as afiliadas”. Ou seja, é aquela que além de ser titular de quotas/ações de outra sociedade, explora empresa de fins lucrativos.¹⁹³

Com esse entendimento, lecionam Gladston e Eduarda Cotta MAMEDE (2012, p.04)¹⁹⁴.

“Em oposição à holding pura, fala-se na holding mista. Neste caso, tem-se uma sociedade que não se dedica exclusivamente a titularidade de participação ou participações societárias (quotas e/ou ações), mas que se dedica simultaneamente as atividades empresariais em sentido estrito, ou seja, à produção e/ou circulação de bens, prestação de serviços, etc. Nesse sentido, nunca é demais recordar o artigo 2º, §3º, da Lei 6.404/76, segundo o qual a sociedade pode ter por objeto social a participação em outras sociedades, ou seja, pode ser constituída sob a forma de holding pura. A mesma norma, adiante, contemplará a holding mista quando afirma que essa participação em outras sociedades, mesmo quando não seja prevista no contrato social ou no estatuto, é permitida como meio de realizar o objeto social ou para beneficiar-se de incentivos fiscais. Portanto, uma sociedade que tenha por objeto a produção ou a comercialização de certo produto, ou a prestação de determinado serviço, pode titularizar quotas ou ações de outra ou outras sociedades, sem que isso precise constar no seu objeto social.”

¹⁹¹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta: Holding Familiar e suas vantagens. São Paulo: Atlas.2012, p.03.

¹⁹² OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Holding, administração e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas. 2010.p.19.

¹⁹³ PRADO, Roberta Nioac; Peixoto, Daniel Monteiro; Santi, Eurico Marcos Diniz, coord. Direito Societário: estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório. São Paulo: Saraiva. 2011. p. 266.

¹⁹⁴ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta: Holding Familiar e suas vantagens. São Paulo: Atlas. 2012. p. 04.

OLIVEIRA (2010)¹⁹⁵ cita outras duas espécies de holding, a holding operacional que desenvolve atividades da gestão operacional, como produção de produtos e a holding híbrida que é utilizada em casos específicos como estruturação operacional ou fiscal.

Por fim, há as chamadas holding patrimonial e holding imobiliária, que de acordo com Gladston e Eduarda Cotta MAMEDE(2012, p.04)¹⁹⁶, são constituídas “com o objetivo de ser a proprietária (a titular) de um determinado patrimônio, entre bens imóveis, bens móveis, propriedade imaterial (patentes, marcas etc.), aplicações financeiras”, entre outros.

A holding familiar não é uma espécie nova, trata-se apenas de uma necessidade contextualizada, uma vez que ela pode tomar qualquer forma específica das diferentes possibilidades de holdings. Sua única característica que a torna diferente, ensina MAMEDE (2012)¹⁹⁷, é o fato de atingir determinada empresa familiar, servindo assim, ao planejamento da família e da empresa.

De acordo com LODI (1982,p.14)¹⁹⁸ as chamadas holdings familiares “permitem a manutenção do controle, favorecem o encaminhamento da sucessão nas empresas familiares” e “dispõem sobre a reaplicação de recursos provenientes de dividendos de outras companhias”.

Contudo, as holdings familiares são indicadas e montadas, normalmente, para fins de planejamento sucessório, haja vista possuir como função principal a titularidade de quotas e ações de outras empresas, ou seja, existe a possibilidade de acomodar o empresário controlador e seus herdeiros em uma holding, permitindo o treinamento destes, no sentido de quem vai suceder o fundador e conseqüentemente, diminuindo o risco da perda do bloco de controle familiar quando da sucessão, haja vista a centralização das decisões de controle e a separação entre os problemas e a empresa controlada.

¹⁹⁵ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Holding, administração e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas. 2010.p.019.

¹⁹⁶ MAMEDE, Gladston: MAMEDE, Eduarda Cotta: Holding Familiar e suas vantagens. São Paulo: Atlas.2012.p.04.

¹⁹⁷ Ibid., p.05.

¹⁹⁸ LODI, João Bosco. Lobby e Holding: As bases do poder. São Paulo: Pioneira. 1982.p.14.

É o que explicam Gladston e Eduarda Cotta MAMEDE (2012, p.140-142)¹⁹⁹.

“O grande desafio da sucessão não planejada está na acomodação dos herdeiros às parcelas de patrimônio que lhes correspondem, já que não há uma prévia definição daquilo que tocará a cada um (seu quinhão), bem como a já tão denunciada indefinição da administração das sociedades controladas pelo falecido. Mais do que isso, há o grande risco de fragmentação da participação societária e, assim, a perda do controle sobre a(s) empresa(s). Por exemplo: se o fundador detinha 60% do capital votante, a sucessão pode conduzir a vários sócios/herdeiros com participações pequenas, fazendo com que aquele que era minoritário até a morte passe a controlar a sociedade. (...)

A constituição da holding, em oposição, viabiliza a antecipação de todo esse procedimento e pode, mesmo, evitar o estabelecimento de disputas, na medida em que permite que o processo de sucessão à frente da(s) empresa(s) seja conduzido pelo próprio empresário ou empresária, na sua condição de chefe e orientador da família, além de responsável direto pela atividade negocial. Isso viabiliza que uma nova administração empresarial seja ensaiada e implementada, com a possibilidade, inclusive, de se perceber, em vida, que alguém de quem se esperava capacidade gerencial não a tem.”

E ainda PRADO (2011,p.274)²⁰⁰.

“A sociedade holding apresenta uma série de conveniências na organização e estabilização de controle societário quando este pertence a duas ou mais pessoas, à medida que centraliza e consolida as decisões de controle com maior força jurídica que o mero acordo de acionistas, pois sua dissolução é mais complexa. Outra vantagem dessa estrutura é o fato da holding normalmente ser constituída por tempo indeterminado, diferentemente do que ocorre nos acordos de acionistas, cuja regra é que sejam firmados por tempo determinado.”

¹⁹⁹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta: *Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção dos conflitos entre sócios*. São Paulo: Atlas. 2012. p.140-142.

²⁰⁰ PRADO, Roberta Nioac; PEIXOTO, Daniel Monteiro; SANTI, Eurico Marcos Diniz, coord. *Direito Societário: estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório*. São Paulo: Saraiva. 2011.p.274.

Vale ressaltar que o empresário fundador não perderá o controle de sua empresa para seus herdeiros, haja vista a possibilidade da formação de usufruto vitalício das participações acionárias.

Com esse entendimento, argumenta OLIVEIRA (2010,p.25)²⁰¹.

“Nessa situação, a formação de uma empresa holding familiar promove a reunião de todos os bens pessoais do patrimônio dessa sociedade, oferecendo a seu titular a possibilidade de entregar a seus herdeiros as cotas ou ações, na forma que entenda mais adequada e proveitosa para cada um, conservando para si o usufruto vitalício dessas participações (...).”

No mesmo sentido, salienta PRADO(2011, p.274)²⁰².

“Assim, no caso de empresas familiares é possível ao patriarca ou matriarca doar a seus herdeiros, como antecipação de legítima ou não, a nu-propriedade de bens móveis, consubstanciados quer seja em ações ou em cotas de sociedades operacionais, ou de holdings puras, mistas, imobiliárias ou patrimoniais, reservando-se o usufruto total e vitalício.

Nesse caso, o doador na qualidade de usufrutuário tem a prerrogativa de se autoeleger administrador da(s) sociedade(s) e nessa qualidade, gerir de maneira mais livre todo o patrimônio empresarial, inclusive podendo comprar e vender bens do ativo empresarial.”

Dessa forma, com a constituição da holding familiar, o domínio acionário da empresa controlada passará àquela pessoa jurídica e assim, a morte do empresário fundador, em nada vai atingir a empresa controlada, haja vista que suas quotas/ações estarão integralizadas pela empresa controladora. Os problemas da sucessão, portanto, se ocorrerem, acontecerão dentro da holding familiar não recaindo na empresa controlada, diminuindo a chance da perda do controle desta sociedade.

²⁰¹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Holding, administração e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas. 2010.p.25.

²⁰² PRADO, Roberta Nioac; PEIXOTO, Daniel Monteiro; SANTI, Eurico Marcos Diniz, coord. Direito Societário: estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório. São Paulo: Saraiva. 2011.p.274.

Neste sentido, argumenta PRADO (2011,p. 269)²⁰³.

“Ademais, ainda que haja litígios envolvendo os sucessores na sociedade, a holding, em certos casos, mostra-se eficiente para resguardar os interesses das sociedades operacionais segregando-os de problemas pessoais ou familiares. Ou seja, por vezes, uma sociedade holding não permite que litígios entre familiares ou no espólio atinjam as operacionais.”

Daí a importância do planejamento sucessório através da holding familiar, além de não deixar o dilúvio chegar à empresa controlada, permite a manutenção do poder da família para com suas empresas, separando, ainda, os problemas da família da gestão da empresa familiar.

3.1.1. Holding familiar como prática de governança corporativa.

A governança corporativa, que há muito está presente no ordenamento jurídico brasileiro, tendo em vista que a lei brasileira das sociedades anônimas, Lei nº6.404/76, já previa, em seu art. 116, parágrafo único²⁰⁴, o cumprimento da função social desta espécie empresarial, in verbis:

“O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir a sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender.”

Assim explica RIBEIRO (2007,p.13)²⁰⁵.

²⁰³ PRADO, Roberta Nioac; PEIXOTO, Daniel Monteiro; SANTI, Eurico Marcos Diniz, coord. Direito Societário: estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório. São Paulo: Saraiva. 2011,p.269.

²⁰⁴ Brasil. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm. Acesso em 01 de set. de 2014.

²⁰⁵ RIBEIRO, Milton Nassau. Aspectos jurídicos da governança corporativa. São Paulo: Quartier Latin. 2007.p13.

“Não obstante a efervescência atual em torno do tema, é relevante observar que o conteúdo ideológico pregado pelos defensores da governança corporativa, apesar de progressista e digno de louvor, nada mais preconiza que o cumprimento da função social da sociedade anônima, derivada de seu caráter institucional, e dos deveres do acionista controlador, previstos no art.116, parágrafo único, da Lei 6.404/76.”

Entretanto, foi somente na década de 90 com a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que mais tarde passou a ser chamado de Instituto Brasileira de Governança Corporativa (IBGC), que o termo governança corporativa ganhou força.²⁰⁶

BERNHOEFT e GALLO(2003, p.34)²⁰⁷ definem o termo governança corporativa como “um conjunto de práticas que disciplinam o processo de tomada de decisões e acompanhamento da gestão de negócios”, que pode abrir espaço para a profissionalização e a continuação da empresa familiar com todos os seus distintos componentes.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa²⁰⁸.

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas,

²⁰⁶ STEINBERG, Herbert. A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: editora Gente. 2003. p.109. relata a criação do IBGC “A história do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) começou em 1994, quando, depois de anos de encontros em almoços no hotel Maksoud Plaza, eu e o já falecido professor e consultor João Bosco Lodi percebemos que nossas conversas giravam em torno das deficiências dos conselhos de administração que integrávamos. Constatamos, então, que algo deveria ser feito e começamos a idealizar uma entidade cujo foco fosse a contribuição, sem nenhum vies de negócio. Reunimos doze conhecidos nossos, entre os quais Sandra Guerra, Luigi Giavina, Ronaldo Veirano e Celso Giacometti, e fundamos, em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Conselheiros da Administração (IBCA).

(...)O conceito de governança corporativa já estava lá, mas o termo nem existia em português. Em 1984, quando participei do AMP (Advanced Management Program) da Harvard Business School, estudamos os problemas relacionados a conselho, acionistas e diretorias, mas a expressão corporate governance não existia. Ela surgiu na língua inglesa apenas no final dos anos 1980, o que demonstra quanto é recente esta discussão. No início de 1999, a entidade passou a se denominar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).”

²⁰⁷ BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na Empresa Familiar. São Paulo:Elsevier.2003.p.34.

²⁰⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil. São Paulo.2006.p23.

conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. O objetivo das práticas de governança corporativa é a criação e operacionalização de um conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a otimizar o desempenho de longo prazo das empresas.”

RIBEIRO (2007, p.17)²⁰⁹ complementa o termo, ao afirmar que a governança corporativa, além de indicar um sistema de gestão das sociedades, “privilegia a probidade, a transparência, a ampliação e a compatibilização dos direitos daqueles que se relacionam com a companhia”.

Como se vê, trata-se de um sistema de governo e gestão de empresa, cujas práticas serão consideradas boas ou más dependendo do resultado que elas possam acontecer.

No entanto, no caso das empresas familiares, o problema da governança corporativa adquire características mais complexas, em razão da influência emocional existente²¹⁰. Além dos eventuais conflitos que podem ocorrer entre os executivos, conselheiros e acionistas/quotistas, nas empresas familiares, como já visto, existem os relacionamentos entre os familiares, com sentimentos envolvidos e a possibilidade de problemas na sucessão e transição das gerações²¹¹.

Assim, as boas práticas de governança corporativa no âmbito da empresa familiar devem situar as relações no campo de separação entre propriedade e gestão e, também, na seara das relações entre a família, o patrimônio societário e a empresa²¹².

Mais que isso, elas também devem ter por finalidade a proteção e o bem da empresa familiar, abrigo, desse modo, o interesse de todo e qualquer componente que

²⁰⁹ RIBEIRO, Milton Nassau. Aspectos jurídicos da governança corporativa. São Paulo: Quartier Latin.2007.p.17.

²¹⁰ BERTIN, Marcos E.J; WATSON, Gregory H. Governança corporativa: excelência e qualidade no topo. Rio de Janeiro:Qualitymark.2007.p.139.

²¹¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil. São Paulo.2006. p.23.

²¹² INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil. São Paulo.2006, p.23.

se relacione com a sociedade empresária (controladores, administradores, stakeholders, etc.)²¹³.

Nesse sentido, ressaltam BERNHOEFT e GALLO(2003,p.35)²¹⁴.

"Para alguns dos empresários, e especialmente os conselheiros independentes, o comentário foi enfático no sentido de afirmar que a contribuição da governança para a empresa familiar tem o mesmo peso que teria para qualquer outro tipo de empresa. Significa a necessidade de respeitar os interesses dos diferentes públicos com que a empresa se relaciona, conferindo-lhes o peso e a relevância que são merecedores. Certamente para a continuidade da empresa familiar tudo isto tem uma maior importância ainda. Nunca é demais lembrar que quem cria empregos, gera riqueza e lucros é a empresa. Portanto, a governança deve funcionar como um instrumento ativo e crítico na geração e agregação de valor para todos os envolvidos. Inclusive os acionistas."

O planejamento sucessório através da holding familiar age dessa maneira, haja vista a idéia da perpetuidade do empreendimento e, como já visto, da separação da família e da gestão corporativa, demonstrando o real interesse dos que detém o poder decisório.

Além de permitir a manutenção do bloco de poder familiar, a holding funciona como um sistema que permite a conservação das brigas familiares dentro da própria família, sem que contamine a gestão da empresa, protegendo, de certa forma, o interesse de todos com que se envolve.

Assim dispõe o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa ²¹⁵.

²¹³ RIBEIRO, Milton Nassau. Aspectos jurídicos da governança corporativa. São Paulo: Quartier Latin.2007.p.12.

²¹⁴ BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na Empresa Familiar. São Paulo:Elsevier.2003.p.35.

²¹⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente. São Paulo:IBCG.2011.

“A falta do planejamento de sucessão destrói o valor das organizações, pondo em risco sua credibilidade perante o mercado e demais partes interessadas. (...) Empresas são feitas de pessoas. Nessa perspectiva, a clareza com relação a quem vai continuar o negócio, de que forma e segundo qual filosofia, preocupa investidores, colaboradores, clientes e parceiros.

O planejamento da sucessão é, por conseguinte, importante porque torna clara a intenção dos acionistas com relação ao seu negócio, tendo em vista o conjunto de expectativas – tanto de dentro, quanto de fora da organização. (...)

Um processo de planejamento de sucessão objetivo, abrangente e contínuo, além de ser uma boa prática de governança corporativa, comunica às diversas partes interessadas (stakeholders), a importância que a organização atribui à continuidade dos negócios. É através desse processo que a empresa promove uma coerência entre sua visão de futuro e a ação empresarial e transmite uma mensagem clara, para investidores e colaboradores, sobre o ciclo de continuidade da liderança.”

Dessa forma, o planejamento sucessório através da holding familiar pode ser considerado uma prática de governança corporativa, pois além de proteger o interesse dos familiares, ao manter o bloco do controle das decisões, ele também conserva o interesse de todos, na busca da perpetuidade e na separação dos problemas familiares da empresa.

3.2. Órgãos familiares.

No âmbito das empresas familiares, podem ainda ser criados órgãos de governo estritamente familiares²¹⁶, os quais terão como finalidade ajudar a melhorar os

²¹⁶ LEX MENTOR SOCIEDADES MERCANTILES 2007-2008, Barcelona, Ediciones Deusto, 2008; e MEMENTO PRATICO SOCIEDADES MERCANTILES 2008, Madrid, Ediciones Francis Lefebure, 2008; CLAROS, Iñigo Fernández de Córdoba, La asamblea y el consejo de familia: disfunciones del ensanchamiento corporativo de las sociedades de capital: a propósito de la Resolución de la Dirección General de los Registros y del Notariado de 4 de mayo de 2005, Revista de derecho de sociedades, n.º 26, Elcano, 2006, p. 475-494 e POZO, Luis Fernández del, El enforcement societario y registral de los pactos parasociales: la oponibilidad de lo pactado en protocolo familiar publicado, Revista de derecho de sociedades, n.º 29, Cizur Menor, 2007, p. 139-183.

relacionamentos e a manter a harmonia familiar dentro da empresa. A reunião dos membros da família sob uma ou mais estruturas organizadas, permite que estas organizações ampliem os elos de ligação e comunicação existentes entre a família e a sua empresa. Ao mesmo tempo, a existência de órgãos de governo estritamente familiares incrementa a criação de um espaço próprio onde os seus membros possam discutir aspectos relativos ao negócio, à própria família e aspectos decorrentes do cruzamento dos fatores família e empresa.

Os órgãos de governo familiares surgem assim, em paralelo com os órgãos sociais próprios da sociedade, e permitem facilitar os processos de comunicação entre os membros da família e a resolver conflitos que possam surgir entre os mesmos.²¹⁷

Atendendo ao contexto jurídico das sociedades comerciais, dentro das quais se inserem os órgãos familiares, estas não poderão colidir com o exercício e atividade dos órgãos de governo, definida e regulada nos termos da lei e do contrato de sociedade. Desta forma, é importante assegurar-se a destinação entre o papel e as atribuições dos órgãos estritamente familiares, e os dos restantes órgãos sociais da empresa, que variam de acordo com o tipo societário escolhido no momento da sua constituição.

Visto que todos os membros da família deverão estar bem informados sobre as finalidades e atividades das instituições familiares, vários autores especialistas na área, têm vindo a defender que as suas atribuições, organização e atividades deverão ser claramente definidas, em forma de documento escrito, e fora do contrato de sociedade. Este documento poderá ser um contrato, acordo de compromisso entre as partes, o qual tem sido denominado, de protocolo familiar.²¹⁸

²¹⁷ CLAROS, Iñigo Fernández de Córdoba, La asamblea y el consejo de familia: disfunciones del ensanchamiento corporativo de las sociedades de capital: a propósito de la Resolución de la Dirección General de los Registros y del Notariado de 4 de mayo de 2005, Revista de derecho de sociedades, n.º 26, Elcano, 2006, p. 482-491 e POZO, Luis Fernández del, El enforcement societario y registral de los pactos parasociales: la oponibilidad de lo pactado en protocol familiar publicado, Revista de derecho de sociedades, n.º 29, Cizur Menor, 2007, p. 139-183.

²¹⁸ DAVIS, Jonh, The Three Components of Family Governance, Organizing the Family-Run Business, Governing the Family-Run Business, HBS, Working Knowledge, Boston, 2001.; USSMAN, Ana Maria, Empresas Familiares, 1.ª ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004.p. 95-96 e POZO, Luis Fernández del, El enforcement societario y registral de los pactos parasociales: la oponibilidad de lo pactado en protocol familiar publicado, Revista de derecho de sociedades, n.º 29, Cizur Menor, 2007, p. 163-164.

Para o sucesso empresarial, é imprescindível que as empresas familiares desenvolvam a capacidade de prever e gerir possíveis conflitos que possam surgir. O essencial para ajudar a resolver estes conflitos é efetuar uma análise regular e estabelecer uma comunicação aberta entre todos. Nos casos em que a comunicação já não é possível e não se desenvolvem esforços para resolver as disputas entre os membros familiares, pode levar-se à necessidade da intervenção de membros externos²¹⁹.

Os conflitos nestas organizações, têm a sua origem devido às diferentes perspectivas com que os membros encaram os problemas e propõem soluções de resolução, e também, da confusão entre relações familiares e profissionais, pelo fato de pertencerem em simultâneo à família e à empresa, o que torna complexo o relacionamento e o interiorizar dos problemas. Porém, pode afirmar-se que nem todos os conflitos são negativos, pois podem contribuir para dinamizar a empresa²²⁰.

Existem métodos que podem ajudar na racionalização da relação família/empresa e na resolução de eventuais conflitos que surjam nestas empresas, é o caso do conselho de família, a criação de protocolo ou a inclusão de um agente mediador, externo à família e/ou à própria empresa:

- O conselho de família consiste em uma reunião familiar, com o objetivo de debater a empresa, a relação da família com a empresa e o futuro de ambas. É a ocasião indicada para debater idéias e para avaliar o grau de compromisso que cada membro da família pretende manter com esta. É o ponto de partida para o planeamento da empresa. Os temas de discussão são os valores da família, os objetivos pretendidos para esta, o relacionamento entre a empresa e a família e também temas restritos da família, como por exemplo, as metas a longo prazo, a integração da família na empresa, a remuneração da família, as relações com os empregados não familiares, os direitos e deveres dos familiares que não trabalham na empresa, etc. Nestas reuniões, devem participar todos os familiares, sejam ele trabalhadores da empresa ou não. É aqui definida a estratégia de família a par das

²¹⁹ ROCK, Stuart. Empresas familiares - um guia para a sua gestão, Mem Martins, Trad. Jaime de Oliveira Leandro. 2005. p.169.

²²⁰ USSMAN, Ana Maria, Empresas Familiares, 1.^a ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004.p. 86-87.

grandes linhas de orientação futuro da empresa ou protocolos que regulam a relação entre a empresa e a família, que incluem regras de comportamento social para os familiares²²¹.

- O protocolo consiste num conjunto de normas, que tem o objetivo de regular as relações entre a família e a empresa, clarificando como tudo deve funcionar, de modo a evitar que os responsáveis utilizem indevidamente o poder que gozam na família e na empresa²²². Aquele deve consolidar a harmonia da família e defender a sua unidade, consistindo num documento específico, único, que reflita as preocupações exclusivas de uma família e empresa. O protocolo é um instrumento de gestão, demorado, pois necessita de uma reflexão por todos os membros da família e, se necessário, com a ajuda de um mediador²²³. Segundo estes autores, o protocolo só faz sentido a partir da segunda geração familiar e deve definir questões como a sucessão, a compra/venda de partes da empresa, o emprego para os membros familiares, a relação com os gestores não familiares e o tipo de valores e orientações que devem ser tidos em conta no futuro;

- A mediação consiste na intervenção de um membro externo à família e/ou à empresa. Esta intervenção é solicitada para orientar os conselhos de família, para a elaboração do protocolo ou para a resolução de conflitos. Trata-se de uma ajuda de uma pessoa que é imparcial, no que diz respeito ao tratamento dos diversos temas familiares. Em relação ao conselho de família e à elaboração de protocolo, o mediador pode ser uma grande ajuda por ser uma pessoa alheia à família e à empresa, é neutra, atua como moderador da discussão, conduzindo-a para o que realmente interessa, guiando-se por pontos de uma agenda anteriormente determinada, com base no desenvolvimento de temas sugeridos sobre conselho de família. Na resolução de conflitos, o mediador tem um papel conciliador e de incentivo à comunicação, com o intuito de se encontrar uma solução, sem intervir no conteúdo do acordo final entre os participantes.

O mediador deverá deter maturidade e competência profissional, comprovada nas áreas de direito, da gestão, da terapia familiar entre outros²²⁴.

²²¹ USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, 1.ª ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004, 96.

²²² *Ibid.*, p. 97.

²²³ GALLO, Miguel A., RIBEIRO, Vitor Sevilhano. *A Gestão nas Empresas Familiares*. Coimbra. Almedina. 1996.

²²⁴ USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, 1.ª ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004. p. 102-103.

3.2.1. Conselho de família.

O Conselho de Família²²⁵ é o órgão máximo de governo familiar e tem como função a regulação de questões relacionadas com o atividade da família enquanto detentora de uma atividade empresarial, regular as relações da família com as suas atividades empresariais e as ligações entre a empresa e o património familiar.

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

Este conselho é, usualmente, formado quando a empresa familiar atinge o estágio (II) parceria entre irmãos ou o estágio (III) consórcio de primos, no entanto, nada impede que seja criado de início, no momento de constituição da sociedade.²²⁶ Algumas das suas funções são de assegurar a perpetuidade da visão, missão e dos valores da família na empresa e na gestão do património familiar; a de atuar como elo de ligação entre a família e o conselho de administração, desenvolvendo um sistema que promova a comunicação entre os membros da família e reforce a coesão familiar; preparar o protocolo familiar e promover a sua aplicação, estando presente na sua elaboração, aplicação e necessárias adaptações à realidade quotidiana da empresa, tal como, participar em decisões como a definição do sistema de acesso dos familiares à empresa, elaboração de políticas de remuneração; planificar o futuro da empresa e ser um instituto que permita a reflexão, a partilha de idéias entre os membros da família e a resolução de conflitos que se surjam no seio da família e que possam afetar a própria sociedade.

²²⁵ USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, 1.^a ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004. p. 95-96.

²²⁶ POZO, Luis Fernández del, *El enforcement societario y registral de los pactos parasociales: la oponibilidad de lo pactado en protocolo familiar* publicado, *Revista dederecho de sociedades*, n.º 29, Cizur Menor, 2007, p. 146 e segs.

O protocolo familiar é, assim, o local próprio para a definição das funções e funcionamento deste órgão.²²⁷ Assim, entre os vários aspectos a definir estão o número de membros que deverá compor este conselho, o qual é variável, sendo contudo, aconselhável um número máximo de 8-10 membros. Para além do número, o protocolo também poderá definir os membros da família que integram o conselho.

Estes podem ser, todos ou apenas os membros mais significativos, sendo importante respeitar algum equilíbrio de representatividade, e estarem representados todos os ramos e gerações da família; existirem homens e mulheres e estarem representados familiares que já tenham trabalhado na empresa, que trabalhem e aqueles que possam vir a trabalhar. Além disso, o conselho de família deve contar com, pelo menos, um representante no órgão de administração da sociedade.²²⁸

Também pode estar prevista a participação de membros externos à família, pelo fato de se atender ao seu vasto currículo e prestígio empresarial, profissional ou cultural. Neste caso, o mais acertado é que estes membros externos sejam propostos por algum dos membros pertencentes ao conselho e que sejam unanimemente aceites pelos restantes dos membros. Poderá ser estipulado no protocolo a imposição de restrições à participação como membro no conselho, tais como as relativas a idade, experiência e a exclusão de parentes por afinidade.

Quanto à sua composição, o conselho de família deverá ter um presidente e, quando necessário um secretário. O presidente, deverá definir-se no protocolo a sua nomeação, quais as suas funções, duração de mandato, eventual poder de veto.

Relativamente à periodicidade das reuniões, é frequente que se reúnam, pelo menos, de três a quatro vezes por ano.²²⁹

²²⁷ CLAROS, Iñigo Fernández de Córdoba, La asamblea y el consejo de familia: disfunciones del ensanchamiento corporativo de las sociedades de capital: a propósito de la Resolución de la Dirección General de los Registros y del Notariado de 4 de mayo de 2005, Revista de derecho de sociedades, n.º 26, Elcano, 2006, p. 491.

²²⁸ Lex Mentor Sociedades Mercantiles 2007-2008, Barcelona, Ediciones Deusto, 2008.

²²⁹ Lex Mentor Sociedades Mercantiles 2007-2008, Barcelona, Ediciones Deusto, 2008.

A família, como parte interessada na proteção dos seus interesses na empresa familiar, poderá criar certas modalidades de organização que ajude a alcançar as finalidades que pretendem, como os órgãos de caráter familiar, conselhos de família. No entanto, apesar de existirem dentro da empresa familiar, a sua projeção será meramente interna ou contratual, ou seja, a sua atuação estará limitada nos termos do disposto no contrato que cria e determina o âmbito de atividade dos órgãos familiares, o qual é, frequentemente, denominado de protocolo familiar.

3.2.2. Protocolo familiar.

3.2.2.1. Definição e natureza.

O protocolo familiar é um instrumento que permite regular as relações entre os membros da família e a empresa, assim, “protocolo familiar é um instrumento contratual discricionário [...] de bom governo da empresa familiar, "Governança Corporativa". Contém regras que tentam evitar potenciais conflitos inerentes a dialética entre os negócios e a família, a fim de um bom funcionamento da mesma empresa familiar”^{230/231}

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

²³⁰ POZO, Luis Fernández del, El enforcement societario y registral de los pactos parasociales: la oponibilidad de lo pactado en protocolo familiar publicado, Revista dederecho de sociedades, n.º 29, Cizur Menor, 2007, p. 147.

²³¹ Tradução livre.

Em Portugal, não existe qualquer regulamentação autônoma sobre o protocolo familiar. Em comparação, a Espanha já legislou sobre esta matéria no Real Decreto 171/2007, de 9 de Fevereiro, o qual veio regulamentar a publicidade do protocolo familiar.²³² No artigo segundo do referido diploma, define-se protocolo familiar como “o conjunto de acordos assinados pelos parceiros entre si ou com terceiros que mantêm laços familiares que afetam a empresa não cotada, em que eles têm um interesse comum, a fim de alcançar um modelo de comunicação e consenso na tomada de decisões para regular relações familiares, bens e negócios que afetam a entidade.”

De acordo com esta disposição, é possível determinar que: (I) o protocolo constitui-se como um conjunto de pactos/acordos de natureza contratual; (II) tem como partes, os membros da família; (III) tem por finalidade, assegurar a boa governação da empresa familiar.²³³ Assim, o protocolo possui carácter privado e extra estatutário e terá como principal finalidade a de regular as relações profissionais e económicas entre a família e a empresa, visando em última instância preservar a continuidade da empresa familiar.

Quanto à sua natureza contratual, o Real Decreto 171/2007, tanto na exposição dos motivos (cfr. §7.º Exp. Motivos), como no seu artigo 2.º, define protocolo como “um conjunto de pactos”. Neste caso, estamos perante o protocolo, como um negócio jurídico. Deste modo, a doutrina espanhola entende que o protocolo familiar é um negócio jurídico atípico, o qual está sujeito ao princípio da liberdade de forma. Ainda, que este se qualifique como “um negócio jurídico complexo ou, se preferir, composto de vários negócios jurídicos “simples””.²³⁴

Tendo em conta a ausência legislativa em Portugal em matéria de protocolos familiares, sempre se dirá que, nos termos do artigo 405.º do Código Civil Português, a definição de condições de regulação destas empresas caberá no âmbito do princípio da

²³² Veja-se Real Decreto 171/2007, de 9 de Fevereiro (BOE, n.º 65).

²³³ POZO, Luis Fernández del, El enforcement societario y registral de los pactos parasociales: la oponibilidad de lo pactado en protocolo familiar publicado, Revista de derecho de sociedades, n.º 29, Cizur Menor, 2007, p. 147.

²³⁴ POZO, Luis Fernández del, El enforcement societario y registral de los pactos parasociales: la oponibilidad de lo pactado en protocolo familiar publicado, Revista de derecho de sociedades, n.º 29, Cizur Menor, 2007, p. 153

liberdade contratual. De acordo com este princípio, as partes interessadas, dentro dos limites da lei, têm liberdade para criar contratos ou para incluir nos contratos previstos na lei, cláusulas que melhor correspondam aos seus interesses e vontades.

Nos termos do disposto no n.º2 do artigo 405.º do Código Civil Português “as partes podem ainda reunir no mesmo contrato regras de dois ou mais negócios, total ou parcialmente regulados na lei”. Tal significa que, o artigo 405.º n.º2 admite a existência deste tipo de contratos, os quais a doutrina tem denominado de contratos mistos. Assim, admite-se que as partes, tendo em conta os diversos interesses que lhes impõem, podem celebrar por vezes, contratos com prestações de natureza diversa ou com uma articulação de prestações diferente da prevista na lei, desde que estas se encontrem compreendidas em espécies típicas diretamente reguladas na lei.²³⁵

Deste modo, estando em sede de negócio jurídico, importa atender à exequibilidade do protocolo. De acordo com a doutrina espanhola, para que estes sejam exequíveis, a forma societária da empresa familiar exige-se que o protocolo se articule com as estipulações do contrato de sociedade e, ainda que, quanto a certas matérias, possa ter carácter de acordo parassocial.²³⁶ Aliás, no próprio texto da exposição dos motivos do Real Decreto 171/2007, refere-se que o conteúdo do protocolo familiar “será configurado pela autonomia da vontade, como pacto parassocial, em hipóteses mais frequentes sem mais limites que os estabelecidos, com carácter geral no ordenamento civil e específico, no societário”.

Conforme o protocolo, poderão então, incluir estipulações de carácter parassocial. Tal como um acordo parassocial, terão eficácia entre os sócios que tenham assinado o protocolo.

Na legislação portuguesa, os acordos parassociais encontram-se previstos no artigo 17.º do Código das Sociedades Comerciais, o qual determina que “os acordos

²³⁵ VARELA, Antunes, Das Obrigações em Geral, vol. I, 10.ª ed., Almedina, Coimbra, 2006. p. 279 e segs.

²³⁶ POZO, Luis Fernández del, El enforcement societario y registral de los pactos parasociales: la oponibilidad de lo pactado en protocolo familiar publicado, Revista dederecho de sociedades, n.º 29, Cizur Menor, 2007, p. 156 e segs.

parassociais celebrados entre todos ou entre alguns dos sócios pelos quais estes, nessa qualidade, se obrigam a uma conduta não proibida por lei, têm efeitos entre todos os intervenientes, mas com base neles não podem ser impugnados atos da sociedade ou dos sócios para com a sociedade.” Estes são acordos que se configuram como negócios jurídicos bilaterais (ou multilaterais) revestindo a natureza de verdadeiros contratos.²³⁷

As estipulações dos protocolos familiares que assumam carácter parassocial serão as que se dirijam aos “sócios membros da família (ou partes deles) – ou, tendo em vista a aquisição dessa qualidade, por pessoas que venham a se tornar sócios – mas à margem da sociedade”²³⁸. Isto porque as cláusulas parassociais não vinculam a sociedade. São inoponíveis à sociedade e não podem ser fundamento para a impugnação das deliberações sociais, tal como também não produzirão efeitos perante terceiros, não constituindo base para impugnação de atos sociais por parte de pessoas externas à empresa. Assim, estas apenas serão geradoras de relações obrigacionais entre os respectivos subscritores.

As prerrogativas das cláusulas parassociais não se transmitem com as respectivas participações e desaparecem com a extinção da ligação do subscritor à sociedade.²³⁹ Admitindo-se a existência de estipulações de carácter parassocial, o seu conteúdo deverá sempre respeitar “as limitações resultantes da eficácia e incidência dos acordos parassociais”, nos termos do disposto no número 2 e número 3 do artigo 17.º e artigo 83.º do Código Sociedades Comerciais (CSC).

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

²³⁷ CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais*, 3ª ed., Coimbra, Almedina, 2010. p. 151 e segs.

²³⁸ *Ibid.* p. 151 e segs.

²³⁹ CORDEIRO, António Menezes, *Código das Sociedades Comerciais Anotado*, 2ªed., Coimbra, Almedina, 2011. p.124-127.

sobre aspectos instrumentais ou processuais, sendo frequentes as convenções de arbitragem.²⁴⁰

Relativamente às partes do protocolo familiar, o artigo 2.º do, já referido, Real Decreto, diz que este deverá ser “assinado pelos sócios entre si ou com terceiros que mantêm laços familiares que afetam uma empresa não cotizada”. Deste modo, o protocolo familiar deverá ser outorgado e assinado, inicialmente, por todos os sócios-familiares, sendo também conveniente que o subscrevam os membros da família que mesmo não tendo alcançado a condição de sócios, saibam que irão incorporar-se na sociedade como tal. Assim, em termos práticos, os protocolos familiares deverão ser assinados por todos os membros da família que possuam participações sociais e trabalhem na empresa, bem como pelos membros da família que, apesar de possuírem participações sociais na empresa, nela não trabalhem.²⁴¹

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

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

²⁴⁰ CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais*, 3ª ed., Coimbra, Almedina, 2010. p. 151 e segs. CORDEIRO, António Menezes, *Código das Sociedades Comerciais Anotado*, 2ªed., Coimbra, Almedina, 2011. p.124-127.

Por último, como instrumento que permite assegurar a continuidade da sociedade familiar, prevenindo ou reduzindo os conflitos emergentes da relação entre a família e a empresa, é importante que este, além de ser conhecido entre as partes signatárias, seja, pelo menos, também conhecido de todos os colaboradores da empresa familiar.

Nestes termos, o órgão de administração da sociedade poderá acordar sobre a publicação do protocolo familiar no website da própria sociedade, de modo a que este esteja acessível a todos os intervenientes que se relacionem com a mesma. Quanto a esta matéria, nova referência ao caso espanhol e ao já referido Real Decreto 171/2007²⁴², no qual se encontram previstos quais os requisitos necessários para a publicidades destes protocolos, tal como a modalidade de publicidade.

3.2.2.2. Características do protocolo familiar.

Sendo o protocolo familiar um documento aberto e flexível, apenas com as limitações já definidas, deverá adaptar-se o seu conteúdo às circunstâncias que a cada momento ocorram na família e na empresa. As estipulações do protocolo não poderão contra-dizer o disposto nas normativas jurídicas próprias dos tipos societários específicos, nem mesmo dos estatutos sociais. Assim, apesar do número de questões susceptíveis de serem incluídas no protocolo familiar, este deverá complementar os estatutos, dentro dos limites legais e estatutários, indicando quais os comportamentos e procedimentos a seguir pela família proprietária da empresa familiar.²⁴³

Deste modo, o protocolo familiar deverá, em primeiro lugar definir os objetivos, princípios e valores que a família pretende transmitir à empresa. Este documento deve iniciar-se com um preâmbulo explicativo das razões do mesmo e dos valores familiares e

²⁴² O artigo 3.º do Real Decreto, prevê-se “La publicación del protocolo, en la web de la sociedad o en el Registro Mercantil”.

²⁴³ Lex Mentor Sociedades Mercantiles 2007-2008, Barcelona, Ediciones Deusto, 2008. cit.; e Memento Pratico Sociedades Mercantiles, Madrid, Ediciones Francis Lefebure, 2008. cit.; e USSMAN, Ana Maria, Empresas Familiares, 1.ª ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004. p. 97 e segs.

empresariais que inspiram o protocolo.²⁴⁴ No protocolo deverão também definir-se as funções e competências dos órgãos de governo familiar. Ainda, questões de recrutamento, remuneração, transmissão e planejamento da sucessão e por último, definição de mecanismos que ao final possam dirimir conflitos, deverão também incorporar este documento.

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

Definir os canais próprios, o Conselho da Família, para difundir as informações relacionadas com a empresa e a família: informação a conceder aos familiares implicados, ou não, na sociedade, estabelecendo a sua frequência e conteúdo, de forma a permitir a sua participação mais ativa na sociedade;

Acesso à empresa, quais as regras de abertura ou restrições à entrada na empresa, como a seleção e avaliação das qualidades, as vias de incorporação, as limitações do número de membros por ramos familiares, o sistema de promoções, idade de reforma;

Retribuição dos sócios, deve contemplar um sistema de compensação da família tanto em termos de ordenados como de distribuição de dividendos, podendo estabelecer até, um dividendo mínimo e máximo de distribuição sobre o resultado líquido de cada exercício, também podem prever as condições de concessão de empréstimos aos sócios;

Sucessão, a grande importância das mudanças de gerações dentro da empresa, leva a sociedade a planejar e definir os procedimentos de sucessão antecipadamente.

O instrumento do protocolo familiar está indissoluvelmente ligado à figura das empresas familiares, sendo precisamente, as complexidades que descrevem esta última que inspiraram à criação do mesmo. Assim, é a particularidade deste modelo de empresa, em

²⁴⁴ POZO, Luis Fernández del, El enforcement societario y registral de los pactos parasociales: la oponibilidad de lo pactado en protocolo familiar publicado, Revista dederecho de sociedades, n.º 29, Cizur Menor, 2007, p. 163.

razão dos elementos pessoais e profissionais convergentes, que incentivam à criação dos protocolos familiares e o cuidado à elaboração das cláusulas que os incorporam.

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

3.3. A integração na empresa familiar.

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

No protocolo familiar, sendo este um instrumento assinado pelos membros da família que incorporam a empresa, poderá clausular-se sobre quais as condições de entrada que devem revestir os membros da família que pretendam integrar a empresa familiar.

A aceitação de tal cláusula será vinculativa para todos os membros da família signatários deste acordo/protocolo familiar. Assim, a escolha criteriosa dos membros da família que integrem a empresa será uma mais-valia para o sucesso da mesma, isto porque “um fator crítico para a participação da família nos papéis de propriedade e liderança é assegurar que os membros selecionados são qualificados naquilo que realizam no trabalho”.^{245/246}

Assim, o protocolo poderá definir quais os fatores para que um membro da família possa integrar a empresa, tais como, qual o grau de formação académico, anos de experiência nacional ou internacional dentro da mesma área empresarial ou exigência de

²⁴⁵ CARLOCK, Randel S., When Family Businesses are Best, INSEAD Working Paper Collection 2010/42/EFE, INSEAD, 2010.p.17.

²⁴⁶ Tradução livre.

experiência em áreas de formação distintas, quais os postos de trabalho que poderão ocupar, qual o grau familiar exigido para determinado cargo. Para tal, pode inclusive criar um capítulo próprio, denominado a título de exemplo de “Prerrogativas de acesso e trabalho”.

O protocolo familiar atuará como um instrumento mediador relativo às condições de acesso dos membros da família à empresa, ou seja, este é o lugar onde os acordos familiares desempenham um papel importante na mediação de disputas sobre como os membros da família são selecionados para as funções desempenhadas pela família na empresa. É importante ter critérios claros e um processo de nomeação bem comunicado que são aplicados de forma consistente para evitar conflitos entre os membros da família.

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

Deste modo, dispõe o CSC que, e no caso da empresa familiar se organizar sob a forma de sociedade por quotas, são quatro os modelos previstos, nos termos do artigo 252.º do CSC, sendo que se admite que o gerente possa ser um estranho à sociedade. A designação dos gerentes será, em regra²⁴⁷, feita no momento da constituição do contrato, ou posteriormente por deliberação dos sócios. Ainda, permite-se nos termos do número 2 do artigo 252.º, *in fine*, que o contrato de sociedade preveja outra forma de designação dos gerentes, por exemplo, competindo a dois sócios indicarem os gerentes.²⁴⁸ Neste caso, nada impede que esta designação do gerente, quando membro da família, seja feita de acordo com os requisitos de exigência definidos em protocolo familiar.

Quanto às sociedades anônimas, tal como nas sociedades por quotas, o órgão de administração da sociedade, independente do seu modelo de governação, pode ser composto por acionistas ou não acionistas. No entanto, o n.º 6 do artigo 425.º, exclui da

²⁴⁷ CUNHA, Paulo Olavo, Direito das Sociedades Comerciais, 3ª ed., Coimbra, Almedina, 2010.p. 664 e segs; DUARTE, Diogo Pereira, Comentário ao Artigo 252.º, Código das Sociedades Comerciais Anotado, organizado por CORDEIRO, António Menezes, 2.ª ed., Coimbra, Almedina, 2010, p.734-737.

²⁴⁸ Ibid.,p. 664.

administração da sociedade quem possua algum dos impedimentos apresentados nas suas alíneas.

Nos termos do disposto nos artigos 391.º e 425.º do CSC, os administradores poderão ser designados no contrato, de constituição de sociedade, ou os membros dos órgãos de gestão poderão ser eleitos pelos acionistas ou pelo conselho geral e de supervisão ou pela Assembleia Geral, caso seja este o órgão competente por determinação estatutária, conforme artigo 425.º do CSC. No caso de aplicação do protocolo familiar, apenas referir-se-a que, a propriedade da empresa familiar poderá estar dispersa por diversos acionistas, sendo que muitos deles poderão já não pertencer à família.

Estes, mesmo que não detenham capital suficiente para exercer o controle da empresa, poderão não seguir os critérios definidos no protocolo familiar para nomeação dos membros da administração da empresa, visto que, ao não serem signatários do protocolo familiar (apenas o serão os membros da família), servirá apenas quanto a um acordo de boas práticas, sem coercibilidade.

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

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

o direito de apresentarem listas para, em eleição isolada, ser escolhido um número de administradores consoante a composição do conselho de administração.²⁴⁹

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

No entanto, não poderá ser contestado pela empresa familiar que, estando constituída sob a forma de sociedade anônima, deverá ser atrativa para investidores, podendo ser esta uma das suas formas de financiamento. Assim, mesmo sendo uma empresa na qual o fator família tenha sempre uma presença praticamente imutável, a abertura para investidores externos à família, através da estipulação de cláusulas como as anteriores, poderá ser muito salutar, valorizando-a. ABREU (2010, p.76-77)²⁵⁰ refere-se a este propósito que, apesar das regras que reforçam os direitos dos sócios minoritários, “...não contrariam em geral os interesses dos maioritários. Estes continuam a dominar o órgão administrativo, e as relações entre eles e os minoritários com participação no órgão tendem a tornar-se menos conflituosas”.

3.3.1. Cuidado relativos aos líderes das empresas.

A proteção aos acionistas minoritários é um tema de extrema importância. ANDERSON e REEB (2003)²⁵¹ defendem que o controle familiar das empresas aparenta afetar a performance das mesmas, dependendo do nível de transparência e da “regulação” nessa região.

²⁴⁹ ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, *Governança das Sociedades Comerciais*, 2.^a ed, Coimbra, Almedina, 2010. p. 76-77.

²⁵⁰ *Ibid.*, p. 79.

²⁵¹ ANDERSON, Ronald C.; REEB, David M., *Who Monitors the family?*. Março, 2003. p. 1-40.

Assim, os autores concluíram que os benefícios do controle familiar na empresa só são verificados se forem adotados mecanismos de melhoria da proteção dos acionistas minoritários, traduzindo-se deste modo numa maior avaliação na empresa, sendo benéfico para todos os membros participantes na empresa. Assim, devem-se adotar regras com detalhe para garantir a proteção a todos os acionistas, familiares ou não, através da utilização de instrumentos adequados, efetuando modificações aos planos ou entrando em acordos com os acionistas.

Em outros artigos, ANDERSON e REEB (2003)²⁵² e HOLAN e SANZ (2006)²⁵³ concluíram o mesmo.

Também ZINGALES (1995)²⁵⁴, constatou que as empresas com o CEO fundador e com mecanismos de melhoria de controle são pelo menos 25% mais valiosas do que as empresas não familiares, e que os conflitos entre acionistas familiares e não familiares em uma empresa onde o CEO é o fundador são menos dispendiosos, logo acionistas minoritários estarão melhor em empresas familiares. Por sua vez, constataram que o CEO descendente destrói valor, independentemente se a família estabelece mecanismos de melhoria de controle ou não, devido aos conflitos de agência com gestores. JENSEN (1983)²⁵⁵, alerta ainda para outro aspecto igualmente importante, que é o fato da gestão familiar poder expor as empresas a perigos de agência, impostos pelo auto-controle, que é um problema que ocorre quando gestores proprietários têm o incentivo de tomar ações que “prejudicam eles próprios e aos que os rodeiam”, ações denominadas por altruísmo, o que altera a estrutura de incentivos de empresas familiares geridas pela mesma, e a relação de agência que, por sua vez, orienta a gestão do proprietário.

Deste modo, os problemas de agência podem estar mais pronunciados em empresas familiares geridas por eles próprios devido ao auto-controle, e outras ameaças de agência derivadas do altruísmo. Pesquisas mostram que os problemas de agência entre proprietários aumentam em empresas familiares. Verifica-se que a maioria das empresas

²⁵² ANDERSON, Ronald C.; REEB, David M., Who Monitors the family?. Março, 2003. p. 1301-1328.

²⁵³ HOLAN, Pablo Martin; e SANZ, Luis. Protected by the family? How closely held family firms protect minority shareholders, *Journal of Business Research*, 59. 2006. p. 356-359.

²⁵⁴ ZINGALES (apud VILLALONGA; AMIT. 2006).

²⁵⁵ JENSEN, (apud HOLAN; SANZ, 2006. p. 356-359).

familiares operam em países onde a proteção legal dos acionistas minoritários é fraca, onde as relações familiares fornecem laços de confiança e um sentido de razão comum entre os membros que muitas vezes substituem aqueles que supostamente deveriam ser fornecidos pelo sistema legal²⁵⁶.

Procurando esclarecer melhor o problema do altruísmo, SCHULZE, LUBATKIN e DINO(2005)²⁵⁷ partiram do conceito usado na teoria econômica da família, altruísmo visto como uma função de utilidade, na qual o bem-estar de um indivíduo está positivamente ligado ao bem-estar dos outros e, mais especificamente, olhando para as relações de altruísmo entre os pais e os filhos, e aplicaram-no à esfera na empresa de caráter familiar.

Segundo LEVINSON (1971)²⁵⁸, as empresas detidas e geridas por famílias aparentam ter problemas de agência no relacionamento entre o dono e os gestores que possuam uma relação de parentesco para com este. Este relacionamento entre as partes pode conduzir à existência de um altruísmo por parte do dono da empresa para com os gestores, o que ajuda a explicar o porquê do comportamento destas empresas diferir das de outros tipos de organização.

A relação entre o dono da empresa e os respectivos gestores com laços familiares assemelha-se à relação existente entre pai e filho, existindo muitas vezes a preocupação, por parte do dono da empresa, de cuidar dos membros da sua família que trabalham nesta, encorajando-os a demonstrarem consideração e respeito uns pelos outros e alimentarem a lealdade e o compromisso para com a empresa da família. Os autores identificaram como aspectos positivos da existência de altruísmo, a melhoria da performance da empresa.

²⁵⁶ HOLAN, Pablo Martin; e SANZ, Luis. Protected by the family? How closely held family firms protect minority shareholders, *Journal of Business Research*, 59. 2006. p. 356-359.

²⁵⁷ LUBATKIN, Michael H.; SCHULZE, William S.; LING, Yan; e DINO, Richard N. The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms, *Journal of Organizational Behavior*, nº26. 2005. p. 313-330.

²⁵⁸ LEVINSON (apud LUBATKIN; SCHULZE; LING; DINO, 2005. p. 313-330).

Segundo LUBATKIN (2005)²⁵⁹, estas empresas, caracterizadas pelo altruísmo, têm como benefício a facilidade na comunicação, confiança e reciprocidade. Segundo o estudo, o altruísmo pode promover uma união familiar que ajuda a alinhar incentivos e reduz assimetrias de informação entre os responsáveis de tomadas de decisões diminuindo o custo de gestão.

SCHULZE, LUBATKIN e DINO (2005)²⁶⁰, defendem que altruísmo apresenta um lado negativo, uma vez que dá aos pais e aos filhos incentivos para tomarem ações que podem ameaçar o bem-estar da empresa e, igualmente, da família. Segundo LUBATKIN (2005)²⁶¹, altruísmo pode, adversamente, afetar a habilidade do proprietário gerente a exercitar auto-controle, podendo mesmo contribuir para aumentar problemas associados que não se verificam em empresas não familiares. Por outro lado, altruísmo pode apaziguar problemas de agência em empresas familiares, tudo depende da habilidade do proprietário controlador em praticar atitudes de “auto privações”.

SCHULZE, LUBATKIN e DINO(2005)²⁶² defendem mesmo que o dono da empresa procure mitigar os custos de agência na relação com os filhos através da transferência de determinado benefício contingente ao comportamento destes. A teoria de agência sugere que não deve ser necessário oferecer incentivos aos membros da família que trabalham na empresa, porque estes possuem a referida reivindicação residual sobre os bens da família.

No entanto, autores, através de um “survey” fornecido pela Arthur Anderson em 1995 (American Family Business Survey), concluíram que cerca de 71% das empresas de caráter familiar oferecem um incentivo sob a forma de bônus em dinheiro. Os autores defendem que os CEOs/donos têm a necessidade de oferecer incentivos aos membros da

²⁵⁹ LUBATKIN, Michael H.; SCHULZE, William S.; LING, Yan; e DINO, Richard N. The effects of parental altruism on the governance os family-managed firms, *Journal of Organizational Behavior*, nº26. 2005. p. 313-330.

²⁶⁰ Ibid ,p. 313-330.

²⁶¹ LUBATKIN, Michael H.; SCHULZE, William S.; LING, Yan; e DINO, Richard N. The effects of parental altruism on the governance os family-managed firms, *Journal of Organizational Behavior*, nº26. 2005, p. 313-330.

²⁶² Ibid, p. 313-330.

família. No entanto, estes também o fazem por uma questão de equidade, após oferecerem incentivos aos gestores. Os autores concluem que o altruísmo, por parte do dono da empresa, deve ser conduzido no sentido de aumentar a comunicação e cooperação dentro da sua empresa, reduzindo assimetrias de informação, aumentando o uso de acordos informais e reforçando a interdependência entre os membros da família, uma vez que o emprego relaciona diretamente o bem-estar à performance da empresa.

3.3.2. Gestores profissionais externos.

Devido à importância dos gestores profissionais, procuramos saber mais sobre estas entidades que, apesar da preferência pelos membros familiares, são uma hipótese a privilegiar pelos líderes destas empresas.

Atualmente, nas grandes empresas familiares portuguesas, encontra-se um grande número de gestores profissionais, médios e superiores, exteriores à família, que se revelam muito competentes e desempenham cargos importantes. Esta situação teve início antes de 1974, mas verifica-se, significativamente, a partir de meados dos anos de 1960. A importância dos gestores profissionais nas empresas familiares é uma consequência da complexidade tecnológica da sociedade atual, que exige saberes específicos em determinados setores de gestão, que estão a cargo dos quadros que apoiam os líderes.

Contudo, é pouco frequente encontrar esses gestores profissionais em lugares de liderança, como a presidência do Conselho de Administração. O processo de assimilação de uma administração exterior à família é dos temas mais delicados com que a empresa se depara.

O período a partir da segunda geração é considerado como crítico para a continuidade da empresa familiar, devido ao fato das novas gerações, muitas vezes, optarem por viver dos rendimentos em vez de investirem no desenvolvimento da empresa.

Assim, normalmente, na passagem da segunda para a terceira geração, aparecem os gestores profissionais designados por fiduciárias, isto é, substitutos.

Estes profissionais têm um papel importante para as organizações, centralizando o controle da gestão, enquanto que a família permanece com o controle acionista e usufrui dos lucros das suas empresas.²⁶³

Segundo FACCIO e LONG (2002)²⁶⁴, as famílias fundadoras têm uma posição única de poder e controle, que permite expropriar a riqueza dos acionistas minoritários, o que origina potenciais conflitos. Uma potencial salvaguarda, que investidores externos podem utilizar em controlar o oportunismo dos grandes investidores, é o de colocar diretores independentes na empresa, constituindo assim, um elemento importante na proteção dos interesses dos acionistas minoritários, mitigando o oportunismo familiar em empresas com a presença da família fundadora.²⁶⁵

LORSCH e MACLVER (1989)²⁶⁶, indicam que os diretores independentes podem avaliar e monitorar objetivamente a atividade da empresa, pois, segundo resultados encontrados nesta pesquisa, quando o poder da família aumenta e a influência do diretor diminui, a valorização da empresa também diminui. A influência e o conhecimento de diretores independentes estão associados a uma melhor performance da empresa.

O estudo das empresas do S&P 500, entre 1992 e 1999, confirma que os quadros em empresas familiares são constituídos, maioritariamente, por diretores internos, em vez de diretores independentes, ao contrário das empresas de capitais dispersos. Nas empresas familiares, os membros familiares ocupam cerca de 20% de todo o ‘quadro’ de pessoal e possuem, na maioria, o cargo de CEO.²⁶⁷

²⁶³ LIMA, Maria Antónia Pedroso. *Grandes Famílias Grandes empresas*, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p. 292-293.

²⁶⁴ FACCIO e LONG (apud ANDERSON; REEB, 2003. p. 1-40).

²⁶⁵ BYRD e HICKMAN (apud ANDERSON; REEB, 2003. p. 1-40).

²⁶⁶ LORSCH e MACLVER (apud ANDERSON; REEB, 2003. p. 1-40).

²⁶⁷ ANDERSON, Ronald C.; REEB, David M., *Who Monitors the family?*. Março, 2003. p. 1-40.

3.4. Desafios da gestão profissional.

3.4.1. Igualdade entre os membros familiares e não familiares.

Segundo GALLO e RIBEIRO (1996)²⁶⁸, a confusão dos laços de afeto próprios da família, com os laços contratuais próprios da empresa é considerada uma “armadilha” a ter em conta nas empresas familiares. Todos os colaboradores da empresa, familiares e não familiares, têm de contribuir para a sua criação de riqueza. Este fato permite à empresa prosseguir no mercado onde atua e ser “credível” perante outros atores, incluindo fornecedores, clientes, trabalhadores, entidades oficiais e concorrentes.

A empresa tem de ser gerida profissionalmente por gestores, familiares ou não familiares, de forma a promover um clima sadio de competitividade interna, o que colaborará para o sucesso organizacional. Caso este aspecto não se verifique, há tendência para se instalar a desmotivação e um clima de uma certa segregação entre os privilegiados membros da família, que facilmente obtêm rendimentos favoráveis, e os colaboradores incapazes de perspectivar qualquer tipo de recompensa.²⁶⁹

Este último caso é verificado, quando as famílias usam as relações entre os seus familiares num sentido exclusivamente particularista, esta atitude denomina-se por nepotismo ou favoritismo, e é utilizada em proveito exclusivo da família, da continuação do seu bom nome e da legitimidade do prestígio familiar²⁷⁰.

Segundo KETS DE VRIES(1993)²⁷¹, o nepotismo contribui para os membros familiares se tornarem incompetentes, de modo a não conseguirem tornar-se gestores, encoraja os sistemas de recompensas a serem injustos e ainda dificulta a atração de gestores profissionais.

²⁶⁸ GALLO e RIBEIRO (apud MARTINS. 1999. p. 45).

²⁶⁹ MARTINS, José António Coelho; Empresas familiares. Lisboa: IEFP. 1999. p. 45.

²⁷⁰ LIMA, Maria Antónia Pedroso. Grandes Famílias Grandes empresas, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p.1-43.

²⁷¹ KETS DE VRIES (apud VINTON. 1998).

As empresas familiares não necessitam apenas de líderes, ou seja, de quadros para ocupar os lugares de topo, é fundamental a participação de pessoas a todos os níveis da organização, como secretárias, quadros médios, administrativos, chefes de seção, etc. O acesso a estes patamares é conseguido de uma forma menos exigente em termos de competição exterior, permitindo uma entrada mais facilitada para os familiares menos preparados profissionalmente. É nestes níveis intermédios que se encontra o maior número de mulheres destas famílias a trabalhar nas empresas.

Contudo, o contributo primordial destas mulheres na empresa familiar é a sua dedicação à família, à educação dos filhos, à manutenção das relações familiares mais alargadas e à preparação dos acontecimentos sociais em que estão envolvidos os elementos da família. Para os homens, o contributo esperado é a obtenção de um bom desempenho profissional e a melhor gestão das suas empresas²⁷².

Assim, torna-se mais complicado para as mulheres trabalhar na empresa familiar, já que delas se espera uma dedicação e um empenho equivalente ao dos homens para além do importante desempenho das suas outras tarefas. O que se observa, através de um estudo às 500 maiores empresas do ranking da “Fortune 500”, é que as mulheres ocupam apenas 4,5 % dos cargos diretivos. Aproximadamente 70 % das empresas estudadas não têm mulheres nos seus cargos a nível de presidência ou vice-presidência. A participação das mulheres é normalmente observada em áreas de acordo com a sua condição de mulher, como os recursos humanos e os serviços administrativos, devido à maior sensibilidade destas nos relacionamentos interpessoais²⁷³.

3.4.2. A remuneração na empresa familiar.

²⁷² LIMA, Maria Antónia Pedroso. *Grandes Famílias Grandes empresas*, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p. 207-239.

²⁷³ USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, 1.^a ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004. p. 121-123.

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

Nos termos do CSC estão definidas algumas regras quanto à remuneração dos gerentes e administradores. O artigo 255.º n.º 1 do CSC prevê a existência de remuneração à gerência, sendo o seu montante fixado por deliberação de sócios.

Já nas sociedades anónimas, no modelo clássico, competirá aos acionistas, por deliberação, ou a uma comissão de acionistas por eles nomeada a fixação das remunerações de cada administrador, nos termos do artigo 399.º n.º1. Ainda, a remuneração dos membros do conselho de administração executivo é fixada pelo conselho geral e de supervisão ou por comissão deste conselho ou, se tal for previsto nos estatutos, pela assembleia geral ou por comissão por esta nomeada, conforme artigos 429.º e 444.º do CSC.

Quanto aos componentes que podem revestir a remuneração, a lei refere que esta poderá ser fixa ou certa, ou em parte certa e em outra parte variável, sendo esta uma percentagem dos lucros do exercício previsto no estatuto social. A parte fixa da remuneração é habitualmente composta de uma importância em dinheiro, apesar de serem também admitidas as componentes acessórias não monetárias como despesas de representação e utilização de viatura automóvel da sociedade.²⁷⁴

²⁷⁴ USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, 1.ª ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004. p. 87.

3.4.3. A importância de o sucessor ter o sobrenome da família.

“O olho do dono que engorda o gado”, talvez, esta seja a expressão que melhor traduz o fato de que os proprietários destas empresas, mais do que qualquer outra pessoa, possuem o empenho e o amor à causa que são a base do trabalho árduo e da dedicação, fundamentais para assegurar a continuidade destas empresas com sucesso.

Um bom gestor executará da melhor forma o seu trabalho, qualquer que seja a empresa. Porém, no caso dessa empresa ser a da sua família e estando a história dos êxitos dessa organização ligada ao esforço e ao mérito dos seus antepassados, a sua dedicação no trabalho será diferente devido à forte carga simbólica e afetiva.

O sobrenome²⁷⁵ é o símbolo da família. Os seus membros partilham uma identidade e um objetivo comum. A dedicação do fundador, associada ao seu sobrenome, faz com que os clientes confiem na empresa e na família e os relacionem. Deste modo, colocar alguém externo à família em posição de liderança na empresa separaria a imagem da organização da confiança depositada nesta família, o que poderia desagradar aos clientes.

Contudo, apesar do sobrenome da família ser caracterizado como um trunfo importante para aceder aos lugares de topo destas empresas, tê-lo não é suficiente para os atingir. O sobrenome tem de ser complementado com a competência profissional, a dedicação ao trabalho, o respeito e o prestígio que cada indivíduo consegue adquirir na sua vida profissional e familiar. Apenas esta articulação proporcionará uma sucessão de sucesso no âmbito da família. Nos casos em que este objetivo não seja atingido, a consequência será o fim da família na empresa.

Nos processos de recrutamento, os responsáveis das empresas devem defender princípios claros e rigorosos de igualdade de oportunidade e de meritocracia. Devem evitar que o processo de seleção se baseie exclusivamente em concepções de descendência linear,

²⁷⁵ Em Portugal diz-se “apelido”.

fato que se verifica em empresas que possuem um sistema de gestão não profissional. Desta forma, a empresa perderá credibilidade e não conseguirá garantir um bom desempenho por parte dos colaboradores, que consiste num forte contributo para o insucesso empresarial ²⁷⁶.

3.5. Gestão de recursos humanos.

A gestão de recursos humanos é uma área extremamente importante para o funcionamento das empresas, em geral, muito devido ao fato da medida do valor acrescentado pelos colaboradores ser um aspecto que contribui para a continuidade da empresa. No entanto, o que normalmente se observa é que a gestão de recursos humanos nas empresas familiares, é efetuada de forma intuitiva, o que não propicia os melhores resultados. Esta gestão caracteriza-se, geralmente, pelos valores da lealdade e da confiança, próprios de uma cultura do tipo paternalista, comum nestas empresas, revelando-se em uma condição característica do funcionamento destas. Dada a importância da gestão de recursos humanos, é fundamental que os responsáveis adotem uma gestão profissional, devido às vantagens competitivas que a organização beneficiará.²⁷⁷

Tudo isto pressupõe o uso de práticas de recursos humanos que foram agrupadas em quatro áreas:

Política de remuneração, engloba a definição dos salários, tipos de salários, constrangimentos legais, encargos sociais, relação entre desempenho e salário, etc.

Política de emprego, inclui questões relacionadas com o efetivo humano, modos de recrutamento e seleção, tipo de integração/acolhimento, contratação, gestão previsional de recursos humanos, etc.

²⁷⁶ LIMA, Maria Antónia Pedroso. *Grandes Famílias Grandes empresas*, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p. 252-271.

²⁷⁷ MARTINS, José António Coelho; *Empresas familiares*. Lisboa: IEFP. 1999. p. 172-173

Política de participação, abrange aspectos sobre a comunicação e informação internas, métodos de trabalho, representação dos trabalhadores, etc.

Política de valorização, contém aspectos relacionados com a formação e carreira dos colaboradores, condições de trabalho, avaliação de desempenho, etc.

Os recursos humanos, definidos como o conjunto de pessoas que constituem e trabalham numa determinada empresa, representam o principal capital utilizado por esta, e devido sua importância, é imprescindível dar uma atenção adequada às pessoas, aos interesses que defendem, às motivações e expectativas.

Caso este aspecto não se verifique, perder-se-á o envolvimento das mesmas, o que constituirá um custo oculto elevado, não mensurável. Constata-se, desta forma, que a gestão de recursos humanos deve enfatizar, não apenas uma vertente racional, mas também uma vertente emocional:

O uso de práticas e/ou políticas é importante devido ao contributo para o progresso das pessoas nas empresas. Especificando, constata-se que as atividades de recrutamento e seleção de pessoal permitem que se introduza na empresa as qualificações e os comportamentos profissionais e pessoais necessários para atingir os objetivos organizacionais;

A formação e desenvolvimento incluem iniciativas tradicionais e teóricas, formação prática e a colocação de desafios internos motivadores;

A avaliação de desempenho dos colaboradores é a forma de comunicação formal sobre o trabalho realizado e o modo de reconhecer e recompensar os contributos dos trabalhadores e de corrigir as trajetórias profissionais menos consonantes com os objetivos organizacionais e, finalmente, o desenvolvimento dos processos de comunicação internos, que consiste na forma de incentivar a participação e o envolvimento das pessoas e facilitar

a aceitação de novos métodos de trabalho que as alterações impostas pelo ambiente externo assim o exigem.

Porém, o empresário terá de estar consciente da complexidade dos riscos, preocupações, e aspirações dos gestores familiares, empregados (não familiares e familiares), credores, clientes, fornecedores, entidades oficiais, consultores, etc, esperam. Deve desenvolver condições no sentido de que todos os intervenientes, ativos ou não da empresa, encontrem um ambiente favorável aos seus objetivos próprios e à realização dos seus interesses. É fundamental aplicar uma política de gestão na empresa que consiga responder adequadamente à problemática do confronto entre contributos e recompensas²⁷⁸.

A adaptabilidade dos Recursos Humanos contribui, entre outras vantagens, para garantir um elevado profissionalismo dos seus colaboradores. É imprescindível que a flexibilidade externa corresponda a flexibilidade interna. É, assim, exigido pela gestão empresarial moderna que as pessoas tenham grande capacidade de adaptação a novos contextos de trabalho, a novos negócios, a novas responsabilidades, a novas funções que permitam responder de forma rápida e eficiente ao meio ²⁷⁹.

²⁷⁸ MARTINS, José António Coelho; Empresas familiares. Lisboa: IEFP. 1999. p. 16-74.

²⁷⁹ CÂMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreire; e RODRIGUES, Joaquim Vicente. Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial, Gestão e inovação. 1997. p. 1-464.

4. TRANSMISSÃO, SUCESSÃO E PLANEJAMENTO.

De acordo com LODI (1998, p.07)²⁸⁰ a sucessão é considerada “o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares”, sendo “quase sempre o resultado de problemas estruturais da Família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás”. Ela envolve a luta dos herdeiros pelo controle da empresa e pelo poder, podendo agravar e/ou trazer novos problemas administrativos para a empresa, disserta BARBIERI (1997, p.11)²⁸¹, “uma vez que toda energia estará canalizada para a disputa entre os herdeiros, ao invés de estar direcionada para o desenvolvimento organizacional da própria empresa”.

A empresa familiar é inicialmente estruturada através do patriarca fundador, sendo esta a condição que mantém a família e conseqüentemente a empresa unida, podendo construir um percalço sua morte se não existir um planejamento sucessório.

É o que lecionam BERNHOEFT e GALLO (2003, p.17)²⁸².

“Existem famílias que mantêm uma forte unidade enquanto o patriarca e fundador está vivo. Eventualmente esta integração se prolonga ainda até o desaparecimento da matriarca. Mas suas condutas tendem a ser alteradas no período posterior. Uma das razões para que estes comportamentos se modifiquem é também o fato de que ocorre a transferência da propriedade e do patrimônio, que agora está muito mais pulverizado entre seus vários componentes.”

Desta forma, vê-se que a falta da análise da necessidade de um planejamento sucessório é um erro que pode colapsar não só a estrutura da empresa, mas também a da

²⁸⁰ LODI, João Bosco. A empresa Familiar. São Paulo: Pioneira. 1998.p.07.

²⁸¹ BARBIERI, Elisa Morganti Bertaso. A batalha das herdeiras na empresa familiar. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzato. 1997.p.11.

²⁸² BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na empresa familiar. São Paulo: Elsevier. 2003.p.17.

família, principalmente ante a confusão entre patriarca, fundador e o administrador societário, que geralmente configuram uma única pessoa.

Nesse sentido, MAMEDE (2012, p.124)²⁸³ argumenta que:

“Nunca é demais recordar que os efeitos dessa imprecisão, nas empresas familiares, serão sentidos por entes queridos. A empresa Familiar é patrimônio da família. O despreparo de uma organização para a sucessão pode constituir um legado maldito que se deixa para entes queridos, retirando-os do conforto em que viviam e remetendo-os para um tempo de agruras. O pior é que na esmagadora maioria dos casos não se tem apenas uma empresa familiar, de controle familiar, mas uma empresa de administração familiar.”

Percebe-se, ser indispensável “preparar a família para a sucessão, ainda que isso implique trabalhar com a idéia da própria morte”, pois se torna necessário “formar sucessores”, haja vista os inúmeros casos de empresas familiares que não conseguem se recuperar do drama da passagem abrupta das gerações²⁸⁴.

Mas para haver um planejamento sucessório, o empresário tem que lidar com a presença do sentimento fraternal intrínseco à empresa, que como já visto, torna difícil o compartilhamento de poder, da autoridade e da responsabilidade²⁸⁵.

Assim explica BARBIERI (1997, p.89-90)²⁸⁶.

“Quando existe uma relação de sucesso na empresa familiar, o empreendedor, geralmente, apresenta um sentimento de orgulho por ter construído tudo sozinho. Este sentimento heróico pode resultar em uma real dificuldade na hora de transferir os frutos de seu trabalho e sucesso, junto com a responsabilidade e autoridade para mantê-los, para outra pessoa.(...) deve-se também considerar o fato da cultura desenvolvimentista da sociedade, que , como sintoma, apresenta a dificuldade de abordar os temas velhice e morte, tornando-os um verdadeiro tabu.”

²⁸³ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Empresas Familiares: Administração, Sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. São Paulo. Atlas. 2012.p.124.

²⁸⁴ Ibid.,p.124.

²⁸⁵ LODI, João Bosco. A empresa Familiar. São Paulo: Pioneira. 1998.p.19.

²⁸⁶ BARBIERI, Elisa Morganti Bertaso. A batalha das herdeiras na empresa familiar. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzato. 1997.p. 89-90.

E ainda, LODI (1998, p.19)²⁸⁷, sobre a construção do sentimento do empresário para com a empresa:

“Caminhos diferentes percorrem a mente empresarial até realizar a sua empresa. Mas a relação entre o mundo interior e o exterior são a infraestrutura da formação do caráter empresarial. Na sua busca de legitimidade e no domínio de suas frustrações infantis, ele terá um poderoso motivo para realizar-se num empreendimento ambicioso onde existem designos sociais. A sua fantasia sobre os benefícios sociais de sua obra gratificará as suas necessidades de afirmação pessoal e aceitação pela figura paterna.

(...) A interpretação da personalidade empresarial (...) é o ponto de partida da compreensão da sua estratégia.”

A falta de planejamento sucessório pode, ainda, ocasionar a formação de vários núcleos familiares quando das contínuas sucessões, que também se tornará outro fator de impacto para a empresa, sendo comum a perda do bloco de controle familiar, haja vista ser rara na terceira geração a inexistência de algum membro que não queira vender sua participação no capital da empresa²⁸⁸.

Nesse sentido, explicam Gladston e Eduarda Cotta MAMEDE (2012, p.12)²⁸⁹.

“(…) Não se pode olvidar que, em muitos casos, a múltipla sucessão de gerações tem impactos diretos sobre a coletividade social e familiar. Habitualmente, a família se fragmenta e espraia-se, o que leva à formação de núcleos familiares diversos, alguns mais próximos entre si, outros mais distantes, segundo a lógica aleatória das uniões afetivas. Alguns desses núcleos podem mesmo perder o patrimônio familiar, enquanto outros o conservam. Esses fatos corriqueiros, próprios da evolução do tempo, podem impactar a empresa e, mais do que isso, podem impactar o bloco de controle familiar, demandando esforços para manter sua coesão, a bem da empresa, da coletividade social e do próprio bloco de controle.”

No mesmo norte, detalham BERNHOEFT e GALLO (2003, p.103)²⁹⁰.

²⁸⁷ LODI, João Bosco. A empresa Familiar. São Paulo: Pioneira. 1998.p.20.

²⁸⁸ BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na empresa familiar, 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.104.

²⁸⁹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas, 2012. p.12.

²⁹⁰ BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na empresa familiar, 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.103.

“Ao final da segunda geração da empresa familiar e, muito certamente, na primeira etapa da sua vida na terceira geração, o ambiente da família se torna mais complexo graças à presença de um número maior de ramos familiares, à entrada de cônjuges, à existência de membros da família que podem ou não trabalhar na empresa familiar, ter distintos níveis de participação no capital e, certamente, diferentes esperanças e interesses postos em sua empresa.”

A formação de vários núcleos familiares acontece devido ao simples fato de que “todo fundador não deixa para seus herdeiros apenas um conjunto patrimonial”, mais que isso, “torna seus descendentes sócios que não se escolheram e os transforma em membros de uma família empresária”²⁹¹.

Daí a problemática da sucessão não preparada, além de tornar os herdeiros sócios um do outro, há a possibilidade de perda do bloco familiar do controle da empresa, que poderá ser resolvida com planejamento através da constituição de uma *holding familiar*, conforme supra estudado.

A maioria das empresas familiares não possui um plano de sucessão familiar, há um despreparo generalizado para a sucessão tanto do empresário que irá ser sucedido e do sucessor escolhido, quanto dos constituintes, empregados, da empresa.

Há a necessidade de se estabelecer um plano de sucessão, ou no mínimo, um plano contingencial para se evitar problemas inesperados e de certo modo frequentes, relacionados ao processo sucessório.

A sucessão na empresa familiar reside justamente na característica de ser esse processo um problema histórico, que ronda permanentemente a vida útil e produtiva de um segmento econômico que congrega mais de 90% das empresas em geral, segundo autores tradicionais²⁹².

²⁹¹ BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na empresa familiar, 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.08.

²⁹² LODI, João Bosco. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987; BERNHOEFT, Renato. Empresa Familiar. São Paulo: Nobel, 1996.; COHN, Mike. Passando a tocha. São Paulo: Makron Books, 1991.

GERSICK (1997, p.02)²⁹³ ressalta similar relevância em âmbito mundial ao noticiar que em torno de 40% das 500 maiores empresas nominadas na revista *Fortune* são de propriedade familiar ou controladas por famílias, representando a geração de metade do Produto Nacional Bruto dos EUA e empregando 50% da força de trabalho deste país. Na Europa chegam a compor a maioria das grandes empresas e na América Latina, constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais.

Tendo em vista esse panorama, estudos desta natureza podem contribuir para a longevidade média destas empresas, ajudando o bom desempenho econômico local e regional.

Autores tradicionais como LODI, BERNHOEFT, COHN, DRUCKER e VENTURA, dentre outros, quando se referem ao processo sucessório nas empresas familiares, o fazem identificando quatro elementos fundamentais que compõe o cenário onde se desenvolvem as ações deste processo, assim pode-se expressar esses quatro elementos ordenadamente:

A Família, como unidade social, tendo valores passados de geração para geração, histórico familiar, berço do fundador, seus herdeiros e sucessores.

A Empresa, unidade econômica, produtora de riquezas, suporte comunitário, fonte de emprego e renda.

A Empresa Familiar, representativa de grande parcela da economia mundial, responsável pela manutenção e estabilidade de grande parte do mercado econômico e de igual parcela da sociedade.

E o Plano Sucessório, que envolve a família, a propriedade e a administração, possibilita a perpetuação da organização quando bem elaborado e bem sucedido.

²⁹³ GERSICK, Klein et al. De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Makron Books, 1997. p. 02.

A empresa não familiar e a empresa familiar em si, ambas são uma forma de unidade econômica com princípios e métodos funcionais similares, em que pese haverem diferenças claras no contexto administrativo-gestor de cada uma delas. Ou seja, na empresa não familiar (aberta), a gestão é atribuída a quem de direito por competência, por merecimento, por experiência, dentre outros atributos. Já na empresa familiar, a gestão pertence inicialmente ao fundador, o qual passará a um herdeiro, muitas vezes mesmo que ele não possua competência e experiência para assumir tal cargo. É aí que reside uma das maiores diferenças entre uma empresa familiar e uma não familiar.

Esses detalhes é que definem a forma de funcionamento e o desempenho, determinado no longo prazo, se sobreviverão ou não. TIBA (1998)²⁹⁴ atribui uma desvantagem à empresa familiar no que concerne aos critérios que a movem. Enquanto a empresa profissional valoriza a competência, a familiar prefere “acomodar” parentes em cargos, independente de suas capacidades e experiências.

DONNELEY e DEROSI(1964)²⁹⁵ apontam como diferenciador entre a empresa familiar e a não familiar o interesse da primeira pelos aspectos internos, família e empresa da família, do negócio, enquanto a segunda reforça mais os externos, isto é, aos empresariais e sociais.

TIBA(1998)²⁹⁶, anda na mesma linha ao dizer que o verdadeiro alimento de uma pessoa é sua família, o resto é efêmero, porque o trabalho se esgota ou se torna obsoleto, o dinheiro muda de mãos, a saúde, a idade consome e o poder estatutário não se sustenta eternamente. O referido autor enfoca a interligação entre a família e a empresa, não como sendo um aspecto negativo, mas positivo e necessário:

O trabalho é a empresa, cujas motivações são o dinheiro, o status e o “poder”, nem sempre nessa ordem. Já a família é a empresa/afeto regida por princípios distintos justamente por estar sujeita as variáveis pessoais do amor, que lhe deu origem.

²⁹⁴ TIBA, Içami. O executivo e sua família. São Paulo: Gente, 1998.p. 37.

²⁹⁵ DONNELEY e DEROSI (apud ZAMORANO, 1999).

²⁹⁶ TIBA, Içami. O executivo e sua família. São Paulo: Gente, 1998.p. 37.

Em suma, a paz familiar redundará em administração serena e bom desempenho empresarial.

4.1. O processo sucessório.

Regulada no livro V do Código Civil Brasileiro de 2002, entre os artigos 1.784 e 2.027, a sucessão pode ser definida, em sentido amplo, de acordo com GONÇALVES(2009, p.01)²⁹⁷ como o “ato pelo qual uma pessoa assume o lugar de outra, substituindo-a na titularidade de determinados bens”.

ALMEIDA JUNIOR (2012, p.109)²⁹⁸ ensina que o Direito das Sucessões é portanto, “o conjunto de normas que regulam a transmissão de direitos e obrigações deixados por alguém que vem a falecer”, possuindo como objeto de estudo a transmissão *causa mortis*.

De tal modo leciona GONÇALVES(2009,p. 01-02)²⁹⁹.

“No direito das sucessões, entretanto, o vocábulo é empregado em sentido estrito, para designar não-somente o decorrente da morte de alguém, ou seja, a sucessão *causa mortis*. O referido ramo do direito disciplina a transmissão do patrimônio, ou seja, do ativo e do passivo do de cujus ao autor da herança a seus sucessores.”

Assim, com o término da existência da pessoa natural, ou seja, com sua morte real, art. 6º do Código Civil Brasileiro, abre-se a sucessão e transmite-se a herança aos herdeiros legítimos e testamentários do falecido³⁰⁰.

²⁹⁷ GONÇALVES, Carlos Roberto. Direito Civil Brasileiro, vol VII: direito das sucessões. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p.01.

²⁹⁸ ALMEIDA JUNIOR, Fernando Frederico de; TEBALDI, Juliana Zacarias Fabre. Direito Civil: Sucessões. Barueri: Manole, 2012.p.109.

²⁹⁹ GONÇALVES, Carlos Roberto. Direito Civil Brasileiro, vol VII: direito das sucessões. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p.01-02.

³⁰⁰ Ibid., p.15.

A doutrina jurídica classifica de várias formas a sucessão, podendo esta ser legítima, testamentária, a título universal ou ainda a título singular.

A primeira corresponde àquela em que não se pode deixar herança em testamento, “pois pertence obrigatoriamente aos herdeiros necessários, que são os descendentes, os ascendentes e o cônjuge”³⁰¹, ou seja, ela se dá em virtude de lei e não decorre de manifestação de última vontade do falecido, como no segundo caso, a testamentária³⁰².

Sobre as duas últimas espécies de sucessão, ALMEIDA JUNIOR e TEBALDI(2012, p.109)³⁰³ ensinam que “a sucessão *causa mortis* pode se dar a título universal, quando se transfere a herança ou parte dela, e o titular singular, quando se transfere coisa certa e determinada”.

Na mesma direção, explica GONÇALVES(2009, p.26)³⁰⁴

“Dá-se a sucessão a título universal quando o herdeiro é chamado a suceder na totalidade da herança, fração ou parte alíquota (porcentagem) dela. Pode ocorrer tanto na sucessão legítima como na testamentária.

(...) Na sucessão a título singular, o testador deixa ao beneficiário um bem certo e determinado, denominado legado, como um veículo ou um terreno, por exemplo.

Legatário, portanto, não é o mesmo que herdeiro. Este sucede a título universal, pois a herança é uma universalidade; aquele, porém, sucede ao falecido a título singular, tomando o seu lugar em coisa certa e individual.”

Também, existem outras formas de sucessão, mas que não merecem atenção, nas palavras de GONÇALVES (2009)³⁰⁵, pelo fato de não serem permitidas em nosso direito, que é o caso da sucessão contratual, ou pelo motivo de não serem aplicadas na sucessão da

³⁰¹ ALMEIDA JUNIOR, Fernando Frederico de; TEBALDI, Juliana Zacarias Fabre. Direito Civil: Sucessões. Barueri: Manole, 2012. p.109.

³⁰² GONÇALVES, Carlos Roberto. Direito Civil Brasileiro, vol VII: direito das sucessões. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.p.24.

³⁰³ ALMEIDA JUNIOR, Fernando Frederico de; TEBALDI, Juliana Zacarias Fabre. Direito Civil: Sucessões. Barueri: Manole, 2012. p.109.

³⁰⁴ GONÇALVES, Carlos Roberto. Direito Civil Brasileiro, vol VII: direito das sucessões. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p.26.

³⁰⁵ Ibid., p.27-28.

empresa familiar, que são as sucessões irregulares disciplinadas em normas próprias que não a do Código Civil Brasileiro de 2002.

Considerado um dos maiores consultores mundiais em empresas familiares, LANSBERG (1988)³⁰⁶ ensina que o sucesso de uma empresa familiar está na capacidade de seus membros em separar os três chapéus, que não podem se sobrepor: o chapéu de membro da família (pais, irmãos, cunhados, noras, etc.), o chapéu de acionista e o chapéu de executivo da empresa. Não se pode misturar as figuras, os direitos e os deveres de membro da família, acionista e gestor da empresa familiar, sob pena de se permitir a instalação de conflitos de interesses entre membros da família, prejudicando e colocando em risco o processo sucessório e o sucesso do negócio. A sucessão representa o poder de continuidade de um nome de família. Ela representa a história de vida e a estruturação patrimonial ao longo das gerações que se sucedem.

Normalmente a história mostra uma família eminentemente direcionada ao sucessor masculino, pelo fato deste propiciar a continuidade do nome da família, através da geração de filhos. Contudo, é inegável que com o passar dos tempos, a mulher passou a ter uma posição ampliada e mais ativa no seio social, especialmente a partir do seu ingresso no campo do trabalho. O ingresso da mulher nas lides empresariais, por sua vez, trouxe maior potencialização aos conflitos sucessórios, já que ampliou o número de membros candidatos a receber o poder de mando e acirrou a disputa pela sucessão.

KIGNEL (1993, p.32)³⁰⁷ reforça que “ É necessário se entender quem herda por disposição legal e quem herda por vontade daquele que está dispondo seus bens.” Isto significa dizer que cabe ao sucedido definir as regras de sua sucessão, planejando-a antes de que esta se faça obrigatória por lei.

Ainda de acordo com o supracitado autor, os elementos constitutivos do processo de sucessão são: o sucedido, os potenciais sucessores, a família, a empresa, o mercado e a

³⁰⁶ LANSBERG (apud BERNHOEFT, 1996).

³⁰⁷ KIGNEL, Luiz. Entendendo a sucessão. Patrimônio e Sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios. São Paulo: Maltese, 1993. p. 32.

comunidade. Cada um destes setores tem interesses especiais na sucessão e, por assim ser, procura atender preferencialmente aquilo que lhe afeta particularmente. A família mostra-se apreensiva ao observar o desgaste que se produz na luta pelo poder; a empresa sente o momento crítico e o potencial perigo para sua estabilidade. O mercado acompanha, igualmente apreensivo, o processo e suas implicações, sabendo que um eventual insucesso pode pôr em risco o futuro de muitos.

A empresa familiar é efetivamente preponderante na economia mundial, mormente a partir da globalização da economia, que provocou o desemprego generalizado abrindo uma grande oportunidade, quase que como uma compulsão de empresas, basicamente de gestão familiar.

Quanto ao processo sucessório, há uma grande similaridade entre todas as empresas familiares, independente de sua localização original. É presumível que os comportamentos sejam similares, já que a estrutura familiar é basicamente a mesma. Há, no entanto, um enorme caminho a ser trilhado no que concerne ao processo sucessório. O despreparo geral, tanto do sucessor como do sucedido, bem como dos constituintes (empregados) da empresa em relação ao processo sucessório, apresenta-se como problema principal. A continuidade da empresa familiar mostra-se ameaçada quase sempre por um sucessor despreparado para assumir a gestão da empresa e pela inexistência de um plano que sustente o processo sucessório. A cada vez que uma sociedade familiar entra em pane e parte para o embate público de seus problemas particulares, parece completar o quadro característico do desfecho da empresa familiar.

Assim, a solução do processo sucessório passa, necessariamente, pela estruturação de um bom Plano de Sucessão, que permita a continuidade dos negócios com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

Aos demais herdeiros sugere-se conceder-lhes liberdade e meios de seguirem seus próprios rumos profissionais, de maneira a não interferirem nos rumos do negócio familiar e nem, terem que ser “acomodados” na empresa, por força das suas posições hereditárias.

É preciso enfatizar que, em se tratando de micros e pequenas empresas, os problemas tradicionais da empresa familiar ainda se somam a outros, típicos de pequenos negócios, a exemplo da falta de capital de giro próprio, gestão pouco profissional, desvio de foco dos seus objetivos empresariais, etc., potencializando o risco da “morte prematura” do negócio.

No tocante aos fundadores, principalmente de empresas mais antigas, observa-se a dificuldade que estes possuem em definir um herdeiro sucessor, ao mesmo tempo em que enfrentam conflito interno (pessoal) da aposentadoria, dificultando a passagem de mando.

O dilema da indicação do sucessor parece ser um dos pontos mais críticos da empresa familiar. Conclui-se que a grande tendência é a profissionalização da empresa, restringindo os membros da família aos Conselhos de Administração, com poder preponderantemente observador e de policiamento dos desempenhos.

A solução pela subdivisão da empresa principal em várias empresas menores e direcionadas as tendências dos herdeiros sucessores, me parece ser uma política inteligente, no sentido de aproveitar melhor as potencialidades de cada herdeiro sucessor , ao tempo em que também se evitam “rotas de colisão”, usuais na relação entre os membros da empresa familiar.

A figura do “colaborador” que participa da empresa de acordo com suas aptidões e eficiência no desempenho, sendo remunerado em correspondência a estes requisitos, é igualmente saudável e benéfica à empresa familiar, no sentido de que evita a absorção e/ou permanência de membros da família que nada ou pouco produzem.

No que tange ao patrimônio, é notável a confusão inicial entre patrimônio pessoal e da empresa, entre negócios familiares, de carácter pessoal e negócios de carácter empresarial, de pessoa jurídica.

O planejamento da sucessão praticamente não existe. Isto acontece por duas razões principais: primeiro, enquanto a empresa está crescendo, expandindo e sedimentando sua posição, o fundador não possui tempo para se deter a pensar num eventual Plano de Sucessão, até porque não considera necessário fazê-lo, pensando estar ainda muito longe esse momento. Segundo, quando a empresa está firme e solidamente sedimentada no mercado e os prováveis herdeiros sucessores já estão chegando a uma idade que permita sua preparação para assumir o negócio, o fundador passa a se preocupar com a expansão da empresa. Novamente, deixa de ter tempo para pensar na estruturação de um Plano de Sucessão.

Toda empresa que inicie com gestão “familiar”, independentemente do tamanho ou área de atuação, deverá prever quem poderá assumir a gestão da empresa, em caso de impedimento, temporário ou permanente, do gestor principal. Esta escolha não necessariamente representará a definição pelo herdeiro sucessor, quando do momento natural da passagem de mando, podendo inclusive, recair a opção, temporária, por um profissional contratado.

No momento em que o(s) herdeiro(s) sucessor(es) tiver(em) condições de discernir sobre seu futuro e havendo um que se interesse por continuar a obra do fundador, deverá, o candidato, ser preparado para tal, tanto nos estudos teóricos, como nos exercícios práticos. Considerando apto, terá então, que passar por um estágio em empresa que não a da família, onde ingressará como colaborador comum, de acordo com suas capacitações e demais requisitos para análise, usualmente aplicados nas empresas.

Independentemente da preparação do herdeiro sucessor, expressa acima, a empresa deverá tomar o cuidado de manter um profissional, colaborador, já atuante na empresa, próximo ao gestor, permanentemente integrado a este processo e conhecedor de todos os detalhes atinentes à administração e à inter-relação “empresa-família”. Este

colaborador a qualquer tempo, e por qualquer motivo que se imponha intempestivo, poderá a pedido da família, assumir a gestão principal da empresa, temporária ou permanentemente, conforme seja o desejo do fundador e/ou da sua família.

Tão logo os membros da família, (cônjuges, filhos etc.), estejam preparados para discutir o assunto, o empreendedor deverá reuni-los, com o apoio e contratação de consultoria externa, atendente às principais áreas da empresa, a fim de redigir um termo de acordo³⁰⁸ entre herdeiros, sucessores e acionistas, onde deverá ficar pautado o regulamento pelo qual se regerá a sucessão (e a partilha de herança), seja ela natural e programada, ou motivada por fato fortuito e inesperado. Neste caso deverá estar prevista, igualmente, a figura do gestor profissional e do seu corpo de consultores profissionais.³⁰⁹

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

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

³⁰⁸ Protocolo Familiar.

³⁰⁹ Sugere-se a utilização de uma cláusula arbitral – inserida no Acordo de Acionistas – que regule o assunto da sucessão, de acordo com o disposto na Lei 9.307/96 do Código Civil Brasileiro. O Juízo Arbitral, funciona muito bem para servir de foro de discussão e solução, para as questões provindas da gestão das empresas familiares.

Após a escolha do sucessor, deverá seguir-se o processo de transição. Este começa, normalmente, por uma progressiva transferência das funções de gestão e liderança do predecessor para o seu sucessor, culminando esta fase com a assunção total das funções.

Seguindo, paralela ou posteriormente, uma progressiva transferência da propriedade. Diga-se, ainda, que a fase de transferência das funções de gestão e liderança, poderá representar uma fase em que ocorrem reestruturações em termos da gestão e introdução de novas exigências, a par da experiência/ singularidade/ característica do sucessor.

Neste ponto, não pode deixar de atender-se ao disposto em matéria de direito das sucessões, no Código Civil Português (CC), o qual assenta no princípio da sucessão legítima³¹⁰. A figura de sucessão legítima tem como fundamento ser a favor da família (cônjuge, descendentes e ascendentes). Assim, será reservada a tais sucessíveis uma parte dos bens do falecido (legítima, quota legítima ou quota indisponível) sobre a qual não pode o falecido exercer a sua liberdade de disposição *causa mortis* e, quanto a negócios gratuitos dentro de certos limites, a de disposição *inter vivos*.

No entanto, existem alguns meios que permitem atenuar os efeitos/ inconvenientes da sucessão legítima (entre eles, a garantia de atribuição a certos familiares, de uma parte da herança), como a partilha em vida, artigo 2029.º do Código Civil Português. A utilização adequada destes institutos, com respeito pela igualdade entre os sucessores, poderá ser vantajosa, permitindo que a empresa familiar se mantenha nas mãos da família fundadora, evitando assim, a sua pulverização. Não obstante as partes envolvidas e beneficiárias da sucessão, terão sempre de atender à repercussão fiscal da transmissão nos sujeitos passivos implicados.³¹¹

Assim sendo, para que as regras do protocolo familiar, relativas ao processo de sucessão, possam alcançar maior eficácia e vinculação jurídica, atendendo sempre à não

³¹⁰ FERNANDES, Luís A. Carvalho. Lições de Direito das Sucessões, 3.ª ed, Lisboa, Quid Iuris, 2.008.

³¹¹ GOMES, Rita. Reorganização Empresarial – A empresa familiar (um modelo), Faculdade de Direito da Universidade do Porto/ Centro de Investigação Jurídico Económica. Porto. 2005. “concluiu-se que são muito reduzidos os benefícios fiscais relacionados com o planeamento da empresa familiar em resultado do processo sucessório, não existindo grande a preocupação por parte do legislador fiscal nesta matéria.”

violação dos princípios da sucessão legítima do direito sucessório, a família deverá ainda ter em atenção as Convenções Antenupciais, artigos 1698.º e seguintes do Código Civil Português, o regime de bens escolhido com o casamento (neste caso, a título de exemplo, deverão ponderar-se as vantagens do regime de separação de bens, face aos regimes da comunhão de adquiridos e comunhão geral, nos termos dos artigos 1717.º e seguintes do Código Civil Português) e elaboração de testamento, artigos 2179.º e seguintes do Código Civil Português, tentando, deste modo, assegurar a sucessão da empresa apenas quanto a certos membros da família.

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

4.2. O planeamento da sucessão

A sucessão é uma etapa indispensável para a sobrevivência, continuidade e longevidade da empresa. Envolve aspectos de gestão, que superam o domínio do racional e centram-se no campo emocional.

A existência de boas relações entre antecessores e sucessores num ambiente de equidade, é um aspecto chave para uma adequada sucessão, porém, é fundamental não esquecer a questão racional do planeamento atento e adequado da sucessão, e da preparação e formação do sucessor. O gestor deverá promover a formação e o desenvolvimento nos membros familiares, proporcionando a aquisição de uma dupla legitimidade de pertença à empresa, ou seja, não só por direito de nascença, como também por direito de competência. Para que tal aconteça, é essencial planejar a sucessão, com antecedência³¹².

³¹² MARTINS, José António Coelho; Empresas familiares. Lisboa: IEFP. 1999. p. 51-62.

Segundo USSMAN (2004)³¹³, a formação acadêmica do sucessor e a experiência profissional, antes de entrar para a empresa, são fatores que realmente influenciam a sucessão, mas não determinam o seu resultado. Refere-se a uma característica determinante do êxito da sucessão: a perspectiva que o sucessor “recebe a direção da empresa”, depende do modo como o antecessor a relata. É necessário dar uma visão equilibrada de bom investimento com rendimentos satisfatórios, de bom local para trabalhar com autonomia, etc.

A sucessão só será um sucesso no caso do sucessor adquirir a empresa como um desafio pessoal, empenhando-se em continuá-la, seguindo a “missão da família”, de modo a conseguir implementar as alterações necessárias; o relacionamento que o sucessor estabelece com a família, as possíveis más relações entre o sucessor e outros familiares trabalhadores na empresa ou fora dela, poderão levar ao aparecimento de conflitos, dificultando a sua ação. Pode então concluir-se que boas relações familiares podem não estar diretamente correlacionadas com boas sucessões, porém, as más relações podem facilitar as más sucessões³¹⁴.

O planejamento da sucessão cinge-se, fundamentalmente, ao que as diferentes partes interessadas consideram importante. Depende de se conseguir selecionar o sucessor certo, no momento adequado, introduzindo-o corretamente e, também, de garantir a satisfação e a segurança da imagem que chega ao exterior.

O processo de sucessão deve ser efetuado num período calmo, ao contrário do que é observado em famílias sem sucesso, que tomam decisões para a sucessão quando são verificadas crises. Deste modo, é fundamental prever o futuro com razoável rigor e fazer a transição “enquanto tudo está bem”³¹⁵.

³¹³ USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, 1.^a ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004. p.152-155.

³¹⁴ *Ibid*, p.152-155.

³¹⁵ W. GIBB (1986), citado em ROCK, Stuart. *Empresas familiares - um guia para a sua gestão*, Mem Martins, Tradução: Jaime de Oliveira Leandro. 2005. p. 44.

Dada a enorme importância da sucessão nas empresas familiares, torna-se imprescindível analisá-la e planeja-la com antecedência, sendo ainda importante discuti-la regularmente. É necessário efetuar uma análise regular dos temas, não só em privado, como também com os consultores, de modo a conseguir reconhecer a complexidade do processo e definir o melhor procedimento para o caso. Todas as hipóteses têm de ser analisadas várias vezes, todas as possibilidades e probabilidades precisam de ser consideradas num plano de sucessão. Os temas mais importantes a abordar devem ser de natureza pessoal e organizacional, a morte é um aspecto elementar que tem de ser encarado por todos na empresa, quer sejam familiares ou não³¹⁶. É um processo demorado, no qual participam outras entidades para além do fundador e da família, nomeadamente, executivos da própria organização, fornecedores, clientes, banqueiros entre outros³¹⁷.

4.3. O empresário fundador.

O fundador é um empresário que aproveitou o seu conhecimento, sua competência e habilidade para criar o seu próprio negócio, proporcionando, desta forma, melhores condições de vida para si e para a sua família. Características esta comuns nos empreendedores, pessoas ainda tipicamente intuitivas e emocionais.

O empreendedor descortina como objetivo o desenvolvimento de seu próprio negócio, uma empresa, e por ela surge o sentimento de paixão e amor ao negócio, muitas vezes é a realização de um sonho, que condiciona o desejo de perpetuá-lo ao longo das gerações³¹⁸.

Esta identificação tão estreita com a empresa torna difícil a sua separação³¹⁹. O fundador transmite para empresa toda uma vida de total dedicação, esforço e privações³²⁰.

³¹⁶ ROCK, Stuart. Empresas familiares - um guia para a sua gestão, Mem Martins, Tradução: Jaime de Oliveira Leandro. 2005. p. 37-51.

³¹⁷ MARTINS, José António Coelho; Empresas familiares. Lisboa: IEFP. 1999. p. 53.

³¹⁸ DAVIS (apud ROCK, 2005. p. 44).

³¹⁹ ROCK, Stuart. Empresas familiares - um guia para a sua gestão, Mem Martins, Tradução: Jaime de Oliveira Leandro. 2005. p. 44.

Segundo o artigo founder-CEO and market performance, as características comuns de empresas onde o CEO é o fundador, que corresponde a 11% das maiores empresas nos EUA são: uma performance e uma avaliação da empresa superior³²¹, fazem mais fusões e aquisições quando comparado com outras empresas, onde o CEO é o sucessor.

Os resultados positivos para as empresas, correlacionados com o CEO fundador, devem-se ao fato do nível de envolvimento que este estabelece com as mesmas, até mesmo depois de sua aposentadoria. O fundador tem, normalmente, elevada aceitação do risco e não vende facilmente a sua quota da empresa. O fato de construir a empresa de raiz considera-a a sua realização de vida, o que leva a um otimismo acerca do futuro da empresa, levando-o a adotar estratégias de crescimento ativas. Estas motivações intrínsecas encorajam-no a procurar o ótimo valor de acionista, maximizando assim suas estratégias. Estas empresas são, ainda, caracterizadas por possuírem uma gestão forte, constituída por poucos diretores independentes³²².

A cultura do fundador tem, deste modo, um impacto determinante na vida da empresa, pois influencia o modo como todo o grupo resolve os seus problemas de integração interna e também externa³²³.

4.4 Transmissão ao sucessor.

O empresário fundador trabalha e dedica-se, tendo como meta o sucesso de um projeto empresarial em simultâneo com a participação da sua família. Uma das condições

³²⁰ ARONOFF e WARD (apud GUERREIRO, 1998. p.133).

³²¹ ANDERSON, Ronald C.; SATTAR A. Mansi; e REEB, David M. Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt, *Journal of Financial Economics*, 68. 2003. p. 263–285; VILLALONGA, Belén; AMIT, Raphael. How do family ownership, control, and management affect firm value?. *Journal of Financial Economics*, nº 80. 2006.

³²² FAHLENBRACH, Rudiger. Founder- CEOs and stockmarket performance. The Ohio State University Fisher College of Business, Agosto. 2004. p. 1-54.

³²³ MARTINS, José António Coelho; *Empresas familiares*. Lisboa: IEF. 1999. p. 33-34.

determinantes para a concretização deste objetivo é a transmissão, do fundador aos seus descendentes, da idéia que a empresa que lhes vai deixar é algo importante, algo que deve ser continuado. Conseguir criar nos descendentes o desejo e a vocação de serem empresários significa a continuidade dos projetos do fundador, o que consiste num aspecto decisivo para o sucesso destas empresas. Mais importante que transmitir aos descendentes apenas uma notável fortuna e um negócio favorável, é transmitir a idéia de que o pai lhes estava a deixar algo que era importante que continuassem, preservassem e expandissem ³²⁴.

Nos casos em que a passagem do testemunho da propriedade e gestão da empresa familiar se revela um insucesso, pode contribuir para o previsível fim da empresa familiar. O que é constrangedor do ponto de vista social e também económico é verificar que todo o esforço do fundador é, muitas vezes, ignorado e menosprezado pelos descendentes, o que condiciona o fim ou a venda a membros externos à família do património empresarial.

Porém, nos casos em que a empresa não é sucedida por familiares nem por membros externos à família, perdem-se oportunidades de auto-emprego e de manutenção do emprego de outrem³²⁵.

As estratégias que garantem a manutenção das relações entre parentes de uma família dependem da transmissão de um conjunto de valores que levem as novas gerações a empenhar-se no desenvolvimento de projetos das gerações anteriores e a transmiti-los às gerações posteriores.

Possuir ações, por si só, não estabelece um elo de ligação tão poderoso como a participação efetiva na vida das empresas. O envolvimento diário nas empresas e a mística que rodeia as memórias dos feitos empresariais dos seus antepassados entusiasma as novas gerações a continuarem o esforço dos seus antecessores, desenvolvendo o sentimento de que a empresa é um projeto familiar coletivo.

³²⁴ LIMA, Maria Antónia Pedroso. *Grandes Famílias Grandes empresas*, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p. 47-49.

³²⁵ MARTINS, José António Coelho; *Empresas familiares*. Lisboa: IIEFP. 1999. p. 51.

Desta forma, para garantir a continuidade da empresa é fundamental envolver os diversos membros de família nesta teia de práticas e significados³²⁶.

Em síntese, LIMA (2003)³²⁷ menciona que a habilidade destas famílias produzirem lideranças de sucesso é consequência de um conjunto de transmissões e aprendizagens multifacetadas, feitas quotidianamente, ao longo da vida dos indivíduos.

A empresa apenas consegue perpetuar como um projeto familiar, investido pela sua família, se os novos membros pertencentes a essa empresa, se interessarem verdadeiramente por ela.

Desta forma, é imprescindível que os líderes consigam inseri-los na vida da empresa, de modo a que não se desvinculem dela facilmente, criando vínculos que os prendam à continuidade do projeto familiar. A forma eficaz da transmissão desses valores e sentimentos, no âmbito da vivência familiar, à medida que os descendentes crescem, fortalece a idéia de que o projeto é dos descendentes, o que consolida as amarras com que a empresa os envolverá, permitindo que se tornem continuadores do negócio.

A participação dos familiares no dia-a-dia da empresa, constituem um processo de fortalecimento de uma tradição familiar, suficientemente poderosa para afetar a vida de várias gerações de descendentes que se mantêm unidas por sua causa. Desta forma, o peso do patrimônio familiar nas vidas dos seus membros, contribui para consolidar o fundamental para proporcionar a continuidade da família na empresa.

Assim, a empresa é um importante símbolo da família e contribui para a união da família, o que coopera para a continuidade da família na empresa. A empresa familiar torna-se também uma estrutura de autoridade e um local de ancoramento da tradição da família que, por sua vez, proporciona que os descendentes se responsabilizem pelo projeto coletivo, garantindo assim a sua continuidade.

³²⁶ LIMA, Maria Antónia Pedroso. *Grandes Famílias Grandes empresas*, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p.38-86.

³²⁷ LIMA, Maria Antónia Pedroso. *Grandes Famílias Grandes empresas*, Lisboa: Portugal de Perto. 2003, p. 277.

Para consolidar a memória familiar a estes membros, recorre-se a bens e símbolos que constituem a identidade da família, como os lugares, nomes e objetos que a representam, em elementos de uma tradição que se continua e que confere autenticidade às recordações, os quais podem denominar-se por património familiar, que por sua vez, atua como uma âncora à memória familiar.

Deste modo, não basta transmitir, é fundamental garantir que o que é transmitido é bem recebido, ou seja, que quem recebe também irá, no futuro, transmitir o património às gerações que se seguem, contribuindo para a continuidade da família, de seus valores e do património.

Em síntese, os momentos informais de aprendizagem cooperam para a criação de laços entre a nova geração e as empresas da família, sendo esta a forma que dá início ao processo que garantirá que estes sucessores dêem continuidade à organização. A inserção progressiva natural e silenciosa destes jovens enreda-os, quase inevitavelmente, à medida que vão crescendo³²⁸.

4.5. Obstáculos à sucessão.

O processo de sucessão pressupõe que o fundador escolha e prepare alguém para o suceder, o que implica de início, a perda do seu poder³²⁹ que será delegado ao sucessor. Para além deste, existem outros medos que perseguem o fundador, como o medo da morte, o medo que o negócio acabe com o seu afastamento, que tanto lhe custou a criar, o receio de tomar decisões que excitam cisões na família e a perda do status³³⁰, até então alcançado. Estas são algumas razões que impedem o fundador de preparar devidamente a sucessão.

³²⁸ LIMA, Maria Antónia Pedroso. *Grandes Famílias Grandes empresas*, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p.112-147.

³²⁹ LANSBERG (1988), PEAY e DYER (1989), (apud GUERREIRO, 1998. p.05).

³³⁰ LANSBERG (1988), (apud GUERREIRO, 1998. p.05).

Sendo imprescindível, para tal, elaborar um plano sucessório, definindo as estratégias a adotar ao longo de todo o processo³³¹.

Segundo USSMAN (2004)³³², um dos maiores obstáculos à preparação antecipada da sucessão é a cultura paternalista, característica das empresas familiares que, por sua vez, as distingue dos outros tipos de empresas. Relacionados com este tipo de cultura, existem outros fatores que contribuem para atrasar o dia da “passagem do bastão” para a geração subsequente, entre eles, destacam-se dois fundamentais:

O primeiro destes fatores, como referido anteriormente, consiste na estreita ligação existente entre o fundador e a sua empresa. Ambos atuam quase como uma só entidade. O prazer e satisfação pessoal que o fundador encontra na sua empresa condicionam a que permaneçam juntos, até que a morte os separe. A empresa representa a sua vida, pois foi nela que encontrou a sua satisfação pessoal enquanto empresário e chefe de família, ela é um bem muito especial. Esta ligação é fonte de fortaleza para as empresas familiares, mas, no caso de se verificar uma exagerada centralização de poder por parte do fundador, impossibilitando a sucessão de poder aos novos membros, pode originar graves problemas na empresa³³³.

O segundo fator é o controle que os fundadores insistem em manter sobre a empresa, direta e pessoalmente, como se fosse uma tarefa insubstituível. Contudo, dada as circunstâncias de não conseguir dominar eternamente a empresa, como tem sido feito até à data, sente a necessidade de delegar a alguém, de confiança, para o apoiar na direção da empresa, sendo esta delegação preferencialmente transmitida aos filhos ou aos genros. No entanto, o fundador continua a insistir na forte demarcação da sua presença, mesmo depois da concretização da sucessão. O desenvolvimento organizacional destas empresas é muito influenciado pelas características e teorias, defendidas pelo seu fundador. Deste modo, o que geralmente se verifica é que estas empresas não se encontram seccionadas por

³³¹ GUERREIRO, Fernanda da Conceição Ganito Bento. Sucessão nas pequenas e médias empresas familiares. Tese de mestrado ISCTE, orientado por Vitor Sevilhano Ribeiro, Luís Recto-Lisboa (s.n). 1998. p. 05.

³³² USSMAN, Ana Maria, Empresas Familiares, 1.^a ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004. p.152-155.

³³³ Ibid, p. 30.

departamentos autônomos, pelo motivo dos seus líderes serem desconfiados e não lhes agrada delegar poder aos colaboradores não familiares³³⁴.

Dada esta exposição, pode então concluir-se que uma armadilha enfrentada pelas empresas familiares é atrasar desnecessariamente a sucessão, sendo recomendado um plano de formação/preparação dos novos membros familiares que deve prever os vários momentos até à passagem efetiva do testamento.

Segundo MARTINS (1995)³³⁵, o tempo mínimo necessário para equacionar o processo de sucessão são 15 anos. Este divide-se em dois períodos, o primeiro consiste no tempo de preparação do sucessor, pode durar cerca de 10 anos e um segundo no qual o fundador e o sucessor trabalham juntos, que pode ser superior a 5 anos.

4.6. O êxito da continuidade da empresa.

A sucessão eficaz encontra-se relacionada com o nível de autoconfiança e com a autonomia de gestão dos sucessores, sendo muito importante que os sucessores acreditem neles próprios e nas suas capacidades para tomarem as melhores decisões³³⁶.

É necessário que os jovens se sintam vocacionados para investirem numa formação profissional que lhes permita tornarem-se sucessores credíveis. Esta vocação não é inata. Tal como que se adquire o “know-how”, obtém-se a vocação que, por sua vez, é apreendida no núcleo familiar³³⁷. Os responsáveis pela construção destas vocações, nos membros mais novos, são efetivamente os elementos mais velhos da família, com o objetivo de dar continuidade à empresa³³⁸.

³³⁴ GUERREIRO, Fernanda da Conceição Ganito Bento. Sucessão nas pequenas e médias empresas familiares. Tese de mestrado ISCTE, orientado por Vitor Sevilhano Ribeiro, Luís Recto-Lisboa (s.n). 1998. p.106.

³³⁵ MARTINS, José António Coelho; Empresas familiares. Lisboa: IEFP. 1999. p. 54.

³³⁶ Ibid., p. 62.

³³⁷ LIMA, Maria Antónia Pedroso. Grandes Famílias Grandes empresas, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p.260-281.

³³⁸ Ibid., p. 253-256.

A integração programada e atenta do futuro sucessor será bastante benéfica, não só para a própria empresa, como para todos os seus colaboradores, sendo muito importante que estes últimos se habituem gradualmente, a aceitar ordens do futuro sucessor. É, desta forma, proporcionado um clima de confiança mútua, que ajudará o jovem gestor que se prepara para liderar a empresa. Contudo, este fato poderá também impedi-lo de se impor com eficácia, perante os restantes colaboradores.

Por este motivo, é fundamental que o fundador atribua progressivamente responsabilidade e oportunidade de dar ordens aos subordinados. Por outro lado, também os trabalhadores têm que gradualmente se mentalizar com a idéia de receber ordens de alguém que praticamente viram nascer³³⁹.

Deste modo, pode-se afirmar que o progresso futuro destas empresas depende mais do sucesso dos processos de continuação de pessoas, do que de iniciativas tomadas num âmbito de ações exclusivamente empresarial. O desenvolvimento dos processos de constituição dos sucessores, no seio familiar, desde o nascimento destes, exige por parte da família uma boa ponderação, de modo a ser um sucesso³⁴⁰.

Contudo, nem todos os herdeiros destas famílias fazem os seus planos de vida, de forma a dar continuidade à missão dos antecessores.

Desta forma, deve procurar-se também analisar os processos que estas pessoas constroem o seu percurso pessoal e profissional de modo a virem ou não participar na continuidade da empresa. Ou seja, deve ter-se em conta a maneira como alguns destes herdeiros formam a sua vocação pessoal de empresários a partir dos legados simbólicos e materiais que recebem da família, constatando-se que nem todos os herdeiros destes empresários se tornam sucessores, na empresa da família³⁴¹.

³³⁹ GUERREIRO, Fernanda da Conceição Ganito Bento. Sucessão nas pequenas e médias empresas familiares. Tese de mestrado ISCTE, orientado por Vitor Sevilhano Ribeiro, Luís Recto-Lisboa (s.n). 1998. p.44-45.

³⁴⁰ LIMA, Maria Antónia Pedroso. Grandes Famílias Grandes empresas, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p. 255-256.

³⁴¹ Ibid., p.255-256.

É assim fundamental ter em conta a postura do sucessor. Isto porque governar uma empresa familiar é considerado um privilégio para muitos, porém, para outras pessoas, essa tarefa pode tornar-se uma coroa de espinhos.

É fundamental que a empresa conheça os pontos fortes e fracos da sua estrutura atual. É também necessário avaliar a sua direção, o seu valor e o futuro modelo de partilha do poder e da gestão. Todos os resultados de decisões devem ser informados claramente aos acionistas, diretores, gestores, trabalhadores e consumidores. É fundamental discutir aberta e honestamente a sucessão. Para a determinação de quem será o sucessor, torna-se necessário ouvir os independentes e saber a opinião de todos os membros da família. O sucessor tem de investir na sua formação, de modo a ficar preparado profissionalmente, tem de ser ele próprio, não pode ser estrangido pelos fantasmas do passado. A confiança e a comunicação são as palavras-chave para facilitar a transmissão³⁴².

Segundo Lima, a empresa só permanecerá com a sua família, na sua propriedade e na sua gestão, se os membros mais jovens tiverem interesse e se sentirem motivados para continuar a investir económica, profissional e afetivamente no projeto que herdaram dos seus antepassados. Caso contrário, a empresa pode ser vendida ou gerida por profissionais exteriores à família.

Mais importante que os responsáveis das empresas encontrem as melhores estratégias para transmitir bens e conhecimentos aos sucessores, é a motivação do herdeiro para desempenhar tal tarefa, herdando o empenho e a motivação dos seus antecessores³⁴³.

³⁴² ROCK, Stuart. Empresas familiares - um guia para a sua gestão, Mem Martins, Trad. Jaime de Oliveira Leandro. 2005. p. 61-66.

³⁴³ LIMA, Maria Antónia Pedroso. Grandes Famílias Grandes empresas, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p.253-256.

4.7. Modernidade e tradição.

Segundo GUERREIRO (1994)³⁴⁴, os sucessores quando entram para a empresa assumem a chefia de departamentos e procuram desenvolver uma política mais profissionalizante do que aquela em que a empresa se encontrava. Eles, na maioria dos casos, detêm uma formação escolar superior ao dos seus fundadores.

Porém, o fundador que sempre esteve habituado a impor as suas próprias idéias e políticas na empresa, não aceita, muitas vezes, que os herdeiros lhe tirem esse poder³⁴⁵. Os fundadores têm ainda o preconceito contra as técnicas ensinadas nas escolas, que não se adequam à realidade empresarial, o que suscita um clima de desconfiança em relação às medidas sugeridas pelos sucessores³⁴⁶. Os argumentos para rejeitar as novas técnicas passam por estas serem demasiado arriscadas, ou por serem excessivamente ambiciosas. No entanto, a atitude do fundador não deveria ser a de rejeitar e negligenciar as propostas dos novos membros. Ele deverá analisá-las com rigor e cautela, tirando partido, ao máximo, dos benefícios que as inovadoras técnicas de gestão poderão beneficiar a empresa. Por outro lado, a entrada dos sucessores na empresa tem de ser acompanhada por uma gradual atribuição, por parte do fundador, de autonomia e oportunidades para que os sucessores possam mudar.

O fato de eles sentirem que têm poderes para modificar aspectos básicos, como o aspecto do logotipo ou as técnicas contabilísticas, motiva-os, o que se torna benéfico para o plano de sucessão³⁴⁷.

A convicção de BECKHARD e DYER(1983)³⁴⁸, é de que há um conjunto de problemas comuns a todas as empresas familiares, e estes podem ser evitados e

³⁴⁴ GUERREIRO (apud GUERREIRO, 1998. p.133).

³⁴⁵ FRISHKOFF (1994); LANSBERG, (1988), (apud GUERREIRO, 1998. p.133).

³⁴⁶ GALLO e RIBEIRO (apud GUERREIRO, 1998. p.133).

³⁴⁷ ROCK, Stuart. Empresas familiares - um guia para a sua gestão, Mem Martins, Trad. Jaime de Oliveira Leandro. 2005. p. 67.

ultrapassados com sucesso se os líderes destas empresas perceberem e se conscientizarem das mudanças que vão encontrar e que irão ocorrer à medida que evolui o negócio e a família. Como LIMA(2003)³⁴⁹ descreve, a tradição e a antiguidade são uma garantia de qualidade que privilegia as empresas familiares. Contudo, o seu sucesso só permanece, se os seus membros revelarem espírito de iniciativa, inovação e visão estratégica, conseguindo, deste modo, transformar e desenvolver as estruturas organizacionais e tecnológicas da empresa.

³⁴⁸ BECKHARD e DYER (apud LIMA, 2003. p.29).

³⁴⁹ LIMA, Maria Antónia Pedroso. *Grandes Famílias Grandes empresas*, Lisboa: Portugal de Perto. 2003. p. 286.

BIBLIOGRAFIA.

ABREU, Jorge Manuel Coutinho de. *Curso de Direito Comercial*. vol.II. 2.^a ed, Coimbra, Almedina, 2007.

ABREU, Jorge Manuel Coutinho de. *Governança das Sociedades Comerciais*, 2.^a ed, Coimbra, Almedina, 2010.

ALMEIDA JUNIOR, Fernando Frederico de; TEBALDI, Juliana Zacarias Fabre. *Direito Civil: Sucessões*. Barueri: Manole, 2012.

ANDERSON, Ronald C.; REEB, David M., *Who Monitors the family?* Março, 2003.

ANDERSON, Ronald C.; REEB, David M., *The Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, *Journal of Finance*, vol. 58, n.º. 3, Junho, 2003.

ANDERSON, Ronald C.; SATTAR A. Mansi; e REEB, David M. Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt, *Journal of Financial Economics*, n.º68, 2003. Versão online disponível em http://www1.american.edu/academic.depts/ksb/finance_realestate/mrobe/Seminar/family_d_ebt.pdf.

ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B.; SMYRNIOS, Kosmas X., *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, in *Family Business Review*, vol. XV. Março. 2002. Versão online disponível em <http://fbr.sagepub.com/content/15/1/45>.

BARBIERI, Elisa Morganti Bertaso. *A batalha das herdeiras na empresa familiar*. Porto Alegre. Sagra: DC Luzzatto, 1997.

BARTH, Erling; GULBRANDSEN, Trygve; SCHONE Pal. *Family ownership and productivity: The role of owner-management*, *Journal of Corporate Finance*, n.º11. 2005.

BEEHR, Terry A.; DREXLER, John A. Jr.; FAULKNER, Sonja. *Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-Family Businesses*, *Journal of Organizational Behavior*, vol 18, n.º. 03. Maio, 1997.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar*. São Paulo: Nobel, 1996.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *Governança na empresa familiar*, n.º 05. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre Sociedades por ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm. Acesso em 01 de setembro de 2013.

CARLOCK, Randel S., *When Family Businesses are Best*, INSEAD Working PaperCollection 2010/42/EFE, INSEAD, 2010. Versão online disponível em <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=44409>.

CÂMARA, Paulo. *O Governo das Organizações: A vocação universal do corporate governance*, Almedina, Coimbra, 2011.

CÂMARA, Paulo et al. *Conflito de Interesses no Direito Societário e Financeiro:Um balanço a partir da crise financeira*. Coimbra, Almedina, 2010.

CÂMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreire e RODRIGUES, Joaquim Vicente. *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial, Gestão e inovação*. 1997.

CASPER, Christian; DIAS, Ana Karina; e ELSTRODT, Heinz-Peter. *The five attributes of enduring family business*, *Mckinsey Quarterly*, Janeiro. 2010. Disponível em http://www.mckinseyquarterly.com/The_five_attributes_of_enduring_family_businesses_2498.

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

CLAROS, Iñigo Fernández de Córdoba, *La asamblea y el consejo de familia:Disfunciones del ensanchamiento corporativo de las sociedades de capital: a propósito de la Resolución de la Dirección General de los Registros y del Notariado de 4 de mayo de 2005*, Revista de derecho de sociedades, n.º 26, Elcano, 2006.

COELHO, Fábio Ulhoa. *Curso de direito comercial*, vol.1: Direito de empresa, nº14, Ed. SãoPaulo: Saraiva,2010.

Codice Civile, Libro Primo - Delle Persone e della Famiglia, Titolo VI: Del matrimonio, Sezione VI: Dell'impresa familiar, Codice Civile.

COHN, Mike. *Passando a tocha*. São Paulo: Makron Books, 1991.

COIMBRA, António, Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal, KMU Forschung Austria, European Commission, 2008, disponível em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_portugal_en.pdf.

CORDEIRO, António Menezes. *Código das Sociedades Comerciais Anotado*, 2ªed., Coimbra, Almedina, 2011.

CUNHA, Paulo Olavo. *Direito das Sociedades Comerciais*, 3ª ed., Coimbra, Almedina, 2010.

DAVIS, Jonh. *The Three Components of Family Governance, Organizing the Family-Run Business, Governing the Family-Run Business*, HBS, Working Knowledge, Boston, 2001.

DAILY, Catherine M.; e DOLLINGER Marc J. An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms, DYER, Jr W. Gibb, Integrating Professional Management into a Family Owned Business, *Family Business Review*, vol.II, nº3, 1989.

DUARTE, Diogo Pereira, Comentário ao Artigo 252.º, *Código das Sociedades Comerciais Anotado*. CORDEIRO, António Menezes (org.), 2.ª ed., Coimbra, Almedina, 2010.

ELSTRODT, Heinz-Peter, *Keeping the family in business*, in McKinsey Quarterly, n.º4, 2003. disponível em http://www.mckinseyquarterly.com/Keeping_the_family_in_business_1355.

EUROPEAN COMMISSION-ENTERPRISE AND INDUSTRY DIRECTORATE-GENERAL, Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies - Final Report of the Expert Group, Novembro, 2009, disponível em <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business>.

FAHLENBRACH, Rudiger. Founder- CEOs and stockmarket performance. The Ohio State University Fisher College of Business, Agosto. 2004.

FERNANDES, Luís A. Carvalho. *Lições de Direito das Sucessões*.3.ª ed, Lisboa, Quid Iuris, 2008.

GALLO, Miguel A., RIBEIRO, Vitor Sevilhano. *A Gestão nas Empresas Familiares*. Coimbra. Almedina. 1996.

GERSICK, Klein et al. *De geração para geração*. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Makron Books, 1997.

GOMES, Rita. Reorganização Empresarial – a empresa familiar (um modelo), Faculdade de Direito da Universidade do Porto/ Centro de Investigação Jurídico Económica. Porto. 2005. disponível em <http://cije.basepoint.pt/publications/reorganiza%C3%A7%C3%A3oempresarial-%E2%80%93-empresa-familiar-um-modelo>.

GONÇALVES, Carlos Roberto. *Direito Civil Brasileiro*. vol VII: Direito das sucessões. Vol. 03. ed.São Paulo: Saraiva, 2009.

GORRIZ, Cármen Galve; e FUMAS, Vicente Sales. *Family Ownership and Performance: The net effect of productive efficiency and growth constraints*, Finance Working Paper, nº. 66, fevereiro. 2005.

GUERREIRO, Fernanda da Conceição Gamito Bento. *Sucessão nas pequenas e médias empresas familiares*. Tese de mestrado ISCTE, orientado por Vitor Sevilhano Ribeiro, Luís Recto-Lisboa (s.n). 1998.

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

HOLAN, Pablo Martin; e SANZ, Luis. Protected by the family? How closely held family firms protect minority shareholders, *Journal of Business Research*, 59. 2006.

HOLLANDER, Barbara S.; NANCY S. Elman, *Family-Owned Businesses: An emerging field of inquiry*, Family Business Review, vol.1, nº2 . 1988.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia de orientação para planeamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente. São Paulo: IBGC,2011.

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

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

JOUSSEN, Anne; LAVEREN, Eddy; MARTENS, Rudy; e REHEUL, Anne Mie. Real versus sample-based differences in comparative family business research. La Porta, R.; Florencio Lopez-de-Silanes; A. Shleifer. *Corporate Ownership around the World*, *Journal of Finance*, vol. 54, nº.2, abril. 1999.

KIGNEL, Luiz. *Entendendo a sucessão. Patrimônio e Sucessão: Como garantir os herdeiros e os negócios*. São Paulo: Maltese, 1993.

LEITÃO, Adelaide Menezes; BRITO, José Alves de, Comentário ao Artigo 8.º, *Código das Sociedades Comerciais Anotado*. CORDEIRO, António Menezes (org.), 2ª ed., Almedina, Coimbra, 2011.

LEITÃO, Adelaide Menezes; BRITO, José Alves de, Comentário ao Artigo 9.º, *Código das Sociedades Comerciais Anotado*. CORDEIRO António Menezes (org.), 2ª ed., Almedina, Coimbra, 2011.

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

LIMA, Maria Antónia Pedroso. *Grandes Famílias Grandes Empresas*. Lisboa: Portugal de Perto.2003.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*.vol. 05, Ed.São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. *Lobby e holding: as bases do poder*. São Paulo:Pioneira, 1982.

LODI, João Bosco. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

LUBATKIN, Michael H.; SCHULZE, William S.; LING, Yan; e DINO, Richard N. The effects of parental altruism on the governance os family-managed firms, *Journal of Organizational Behavior*, nº26. 2005.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios*. São Paulo: Atlas, 2012.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding familiar e suas vantagens: Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

Memento Pratico Sociedades Mercantiles, Madrid, Ediciones Francis Lefebure, 2008.

MARTINS, José António Coelho. *Empresas familiares*. Lisboa: IEFP. 1999.

MAURY, Benjamin. Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations, *Journal of Corporate Finance*,12. 2006.

MUSSATI, Giuliano, Overview of Family Business Relevant Issues – Country FicheItaly, in KMU Forschung Austria, European Commission, 2008, disponível em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_italy_en.pdf.

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

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

NEVES, João Carvalho das. *A Sucessão da Empresa Familiar: A estrutura de governo e o controlo de capital*, Conferência de Finanças da Universidade dos Açores, Açores, 2001, versão online disponível em http://pascal.iseg.utl.pt/~jcneves/paper_sucessoes_acores.pdf.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

PEREIRA, Ivo; ESPERANÇA, José Paulo, Modelos de remuneração e rentabilidade nas empresas familiares portuguesas, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. 2009, vol.8, no.1. Disponível em http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000100005&lng=pt&nrm=iso. ISSN 1645-4464.

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

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

PRADO, Roberta Nioac; PEIXOTO, Daniel Monteiro; SANTI, Eurico Marcos Diniz, coord. *Direito Societário: estratégias societárias, planeamento tributário e sucessório*. São Paulo: Saraiva, 2011.

RIBEIRO, Milton Nassau. *Aspectos jurídicos da governança corporativa*. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

ROCK, Stuart. *Empresas familiares: um guia para a sua gestão*, Mem Martins, Trad. Jaime de Oliveira Leandro. 2005.

SCHULZE, William S.; LUBATKIN, Michael H.; DINO, Richard N.; e BUCHHOLTZ, Ann K., Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence, Organization Science, vol. 12, no.2, 2001, disponível em <http://www.uib.es/depart/deeweb/pdi/rcrespi/FBR/Agency%20Relationships%20in%20Family%20FirmsSchulze2001.pdf>

STEIER, Lloyd P., CHRISMAN, James J., CHUA, Jess H., Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: an Introduction, Entrepreneurship Theory and

Practice, vol. 28, Junho 2004. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2004.00046.x/full>

STEINBERG, Herbert. *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas*. São Paulo: Editora Gente, 2003.

TIBA, Içami. *O executivo e sua família*. São Paulo: Gente, 1998.

USSMAN, Ana Maria. *Empresas Familiares*, 1.^a ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004.

VAGNONI, Emidia; BRACCI, Enrico, A knowledge framework for understanding small family firms' succession process, in IUP Journal of Knowledge Management, 2008, Forthcoming, disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1184620>

VARELA, Antunes. *Das obrigações em geral*. vol. I, 10.^a ed., Almedina, Coimbra, 2006.

VILLALONGA, Belén; AMIT, Raphael. How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value?. *Journal of Financial Economics*, n° 80. 2006.

VINTON, Karen L.; Nepotism: An interdisciplinary model, *Family Business Review*, vol.11, n°4. 1996.

ZAMORANO, Patrícia. Problemática das empresas familiares. *Revista InterAmerica*, ano 1, n°4, Miami (USA), Janeiro – Março, 1999.