

# EMPRESAS FAMILIARES



GUIA PRÁTICO



## ÍNDICE

- 1 INTRODUÇÃO 04
- 2 DEFINIÇÕES, IMPORTÂNCIA E CARACTERÍSTICAS 07
- 3 O GOVERNO DAS EF 23
- 4 SUCESSÃO 36
- REFERÊNCIAS 46



GUIA PRÁTICO

# EMPRESAS FAMILIARES



Projecto Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



EMPRESAS  
FAMILIARES

1



# INTRODUÇÃO

**A**s empresas familiares (EF) possuem uma importância crucial para Portugal e para a Europa, constituindo pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial. Estas contribuem significativamente para o produto nacional bruto e para a criação de emprego. Estima-se que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares e, no espaço da União Europeia, 85% de todas as empresas são EF e representam 60% dos empregos no setor privado.

Em Portugal, segundo a Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF), prevê-se que as empresas familiares possam representar entre 70% a 80% das empresas nacionais, absorvendo 50% da força de trabalho e contribuindo para dois terços do produto interno bruto.

São transversais na economia existindo em todos os setores de atividade e não se limitam às peque-

nas e médias empresas (PME). De facto, algumas das maiores empresas do mundo são dirigidas por famílias, como se prova por das 500 maiores empresas mundiais, listadas pela revista Fortune, cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias.

Constituindo a base predominante do tecido empresarial da maioria dos países, assim é inegável a contribuição económica e social das empresas familiares. Com efeito, muitas assumem uma inscrição local significativa, traduzindo um compromisso com o desenvolvimento e a coesão territorial. Além disso, as famílias empresariais e empresas familiares expressam a relevância da transmissão (inter)geracional de conhecimentos, saberes e valores que contribuem para uma maior resiliência deste tipo de realidade empresarial.

No entanto, apesar deste peso socioeconómico, as EF continuam sem ver reconhecida a sua impor-



tância, sem serem analisadas a nível nacional e de forma agregada as suas particularidades, nem serem implementadas medidas que facilitem, ou pelo menos não dificultem, a sua continuidade como empresas de raiz familiar.

São empresas mais discretas, mas tão muito longe de serem irrelevantes e de passarem despercebidas. A sobreposição das duas instituições, Família e Empresa, conferem-lhes características específicas, que as tornam únicas, pelo que os seus desafios e soluções merecem ser autonomizadas. Este é o propósito deste manual, que pretende olhar, com espírito de síntese, para os maiores desafios que se colocam às EF de hoje e que se podem identificar como sendo dois: a profissionalização da sua gestão e o desenvolvimento de um modelo de *corporate governance* eficaz, moderno e transparente; e a questão da sucessão de uma geração para a seguinte.

As EF têm sido associadas, ao longo dos últimos séculos, a uma forma desatualizada de gestão empresarial. Os desajustamentos entre as posições de capital e as capacidades pessoais para o exercício

de funções de gestão levantam a questão da profissionalização da gestão das EF. Em Portugal tivemos um “choque tecnológico” nos últimos anos, mas parece claro que falta ainda concretizar em pleno um “choque de gestão”.

No Capítulo 2 (após a Introdução) deste manual será traçado o perfil das EF nacionais e sublinhar as principais características que fazem destas estruturas empresariais casos únicos e exigentes de práticas de gestão diferenciadas. Atentos a estas idiossincrasias, o Capítulo 3 versará as melhores práticas em termos de *family governance* para melhor equilibrar o sistema empresa-família. Finalmente, no Capítulo 4 será dado destaque a um momento crítico na vida das EF: o momento da sucessão, a passagem de testemunho do (quase sempre) carismático sucedido para o sucessor.

A resposta que se tentou dar ao longo do manual foi pautada sempre pelos mesmos princípios: profissionalização das empresas familiares e institucionalização das famílias empresariais.

**Paulo Alcarva**

*Porto, Dezembro de 2020*



# 2

DEFINIÇÕES,  
IMPORTÂNCIA E  
CARACTERÍSTICAS



# DEFINIÇÕES, IMPORTÂNCIA E CARACTERÍSTICAS

**A**s empresas familiares (EF) constituem a base predominante do tecido empresarial da maioria dos países. Embora o seu peso varie de economia para economia, é inegável a representatividade desta forma empresarial, fazendo com que a melhoria da sua competitividade seja um desafio de escala global que, todavia, exige pensamento e ação locais.

## 2.1. DEFINIR EF

Apesar de não existir um consenso quanto à definição de EF, no âmbito deste manual entende-se por EF toda a empresa cuja propriedade (mesmo que

parcial) e controlo estão nas mãos de um conjunto de pessoas que possuem relações de parentesco. Ou seja, “são todas aquelas empresas em que uma família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa” na definição da Associação das Empresas Familiares (AEF).

Contudo, muitos autores vão mais longe e entendem que uma empresa só se torna verdadeiramente familiar quando consegue transferir o poder para a segunda geração. Trata-se, por isso, de uma definição mais restritiva, pois exclui todas as organizações familiares de primeira geração, ou seja, a maioria das EF. Note-se que, em Portugal, predominam organizações familiares com menos de 20 anos de existência.

Mesmo partindo do pressuposto de que o momento da sucessão é o período mais marcante, podendo condicionar a existência da EF existe sempre a

possibilidade de aferir numa empresa de primeira geração quais são os preparativos e estratégias que estão a ser tomados com vista à sucessão.

Numa tentativa de uniformizar o conceito de EF entre os Estados Membros da UE, a Comissão Europeia propôs que se classificasse como EF empresas em que:

a) *A maioria dos direitos de decisão estão na posse do(s) fundadore(s) da empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriu (adquiriram) a quota de capital da empresa, ou ainda na posse dos seus cônjuges, pais, filhos, ou herdeiros diretos dos filhos;* b) *A maioria dos direitos de decisão são diretos ou indiretos;* c) *Pelo menos um membro da família, ou um seu familiar, está formalmente envolvido na gestão da empresa;* d) *A pessoa, família, ou seus descendentes, que fundaram ou adquiriram a empresa possuem pelo menos 25% dos direitos de decisão mandatados pela sua quota de capital” (European Commission, 2009:9).*

Da interceção destas abordagens retiram-se as seguintes linhas de orientação para definir uma EF:

- Controlo da propriedade por um ou mais membros de uma família ou de uma parceria de famílias;
- Influência estratégica pelos membros da família, na gestão da empresa;
- Preocupação na Empresa, pelas relações de família;
- Ambição de continuidade da empresa na família, através das gerações seguintes.

## 2.2. PERFIL DAS EF NACIONAIS

As EF têm particularidades muito próprias que as diferenciam das demais empresas. As mesmas características organizacionais são responsáveis pe-

los seus pontos fortes e fraquezas, surgindo assim o conceito de *bivalent attributes*. Este, sublinha a ideia de que o sucesso ou fracasso da empresa depende de quão bem estes recursos são geridos, sendo o objetivo maximizar o seu potencial positivo e minimizar as possíveis consequências negativas.

As EF são a tipologia empresarial dominante e contribuem significativamente para o produto nacional bruto e criação de emprego. Em Portugal estima-se que entre 75-80% das empresas são EF, contribuindo em cerca de 60% para o PIB nacional e respondendo por metade do emprego criado.

Estes valores estão perfeitamente enquadrados com o peso das EF no todo da EU e nos Estados Unidos, respetivamente com: 85% e 80% do total das empresas, 60% e 57% no contributo para o PIB, e 50% e 63% do trabalho criado.

Mas este peso macroeconómico das EF ramifica-se depois numa dimensão mais micro, dada a sua relevância para a coesão territorial de qualquer comunidade local pela sua durabilidade e ligação histórica do/a fundador/a da mesma. As EF encontram-se sediadas, maioritariamente, na área territorial de nascimento ou de implantação residencial da família que a constituiu. O estudo *Edelman Trust Barometer 2017. Special Report: Family Business* desenvolvido pela consultora Edelman, em 2017, efetuou uma análise que permitiu identificar que metade das EF cria e fixa riqueza na sua região.

Em Portugal, o exemplo da Delta Cafés e da sua influência na região de Campo Maior é paradigmático dessa influência regional. O impacto deste grupo familiar naquela região é muito amplo e profundo, como prova o facto da maioria da mão de obra ativa de Campo Maior trabalhar para o mesmo.

Mas este impacto regional não deve reforçar um erro comum de equiparar as EF a micro e PME. Aliás, a provar o contrário, algumas das maiores empresas portuguesas são EF, representando 25% do



índice bolsista PSI Geral e 45% do PSI 20<sup>1</sup>. Existem EF de todas as dimensões, incluindo grandes empresas multinacionais, como é o caso dos grupos Jerónimo Martins, Cafés Delta, Sonae, Martifer, Corticeira Amorim, Semapa ou Salvador Caetano.

Dito isto, não deixa de ser menos verdade que, em Portugal, estima-se que cerca de 71% das EF são microempresas (até nove trabalhadores), na medida em que possuem menos de dez trabalhadores; e que mais de 85% das EF apresentam um volume de faturação anual até 1 milhão de euros.

Daqui decorre, em termos da sua natureza jurídica, a prevalência da sociedade por quotas, em linha com o que acontece para as empresas em geral. Esta forma jurídica define o papel de cada um dos sócios em termos da sua responsabilidade limitada, ou seja, os sócios são solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social, e só o património social responde pelas dívidas da sociedade. Já a sociedade anónima, que representa 7,3% das EF, expressa maiores prescrições quanto ao número de sócios (à partida não inferior a cinco sócios) e o capital é dividido em ações, sendo que cada sócio limita a sua responsabilidade ao valor das ações que subscreveu.

Independentemente da natureza jurídica, importa também destacar o modo como as participações sociais da empresa são detidas pela família, pois o modelo de detenção de participações sociais escolhido tem impacto na transição geracional.

Existem, pelo menos, quatro modelos de detenção:

- **Modelo do proprietário-empresário (*owner-operator*):** sociedade unipessoal.
- **Modelo de parceria (*partnership*):** o capital é repartido, na maior parte das vezes de forma equitativa, por vários membros da família

1. A Euronext em 2016 criou o índice Family Business em que integram oito empresas portuguesas: a Jerónimo Martins, Corticeira Amorim, Galp Energia, Impresa, Mota-Engil, Sonae Capital, Sonaeocom e Sumol+Compal.

FIGURA 01 VOLUME DE NEGÓCIOS DAS EF NACIONAIS

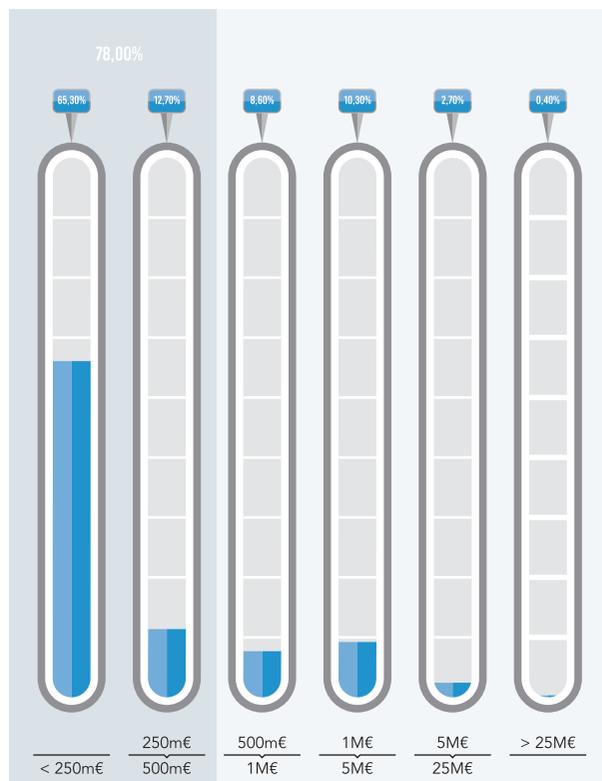


FIGURA 02 NACIONAIS POR NATUREZA JURÍDICA

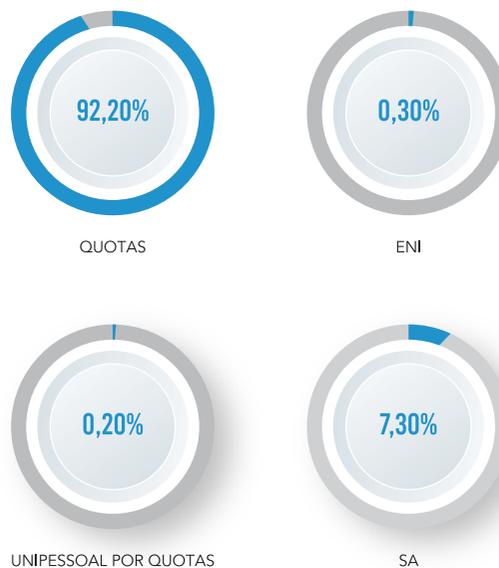
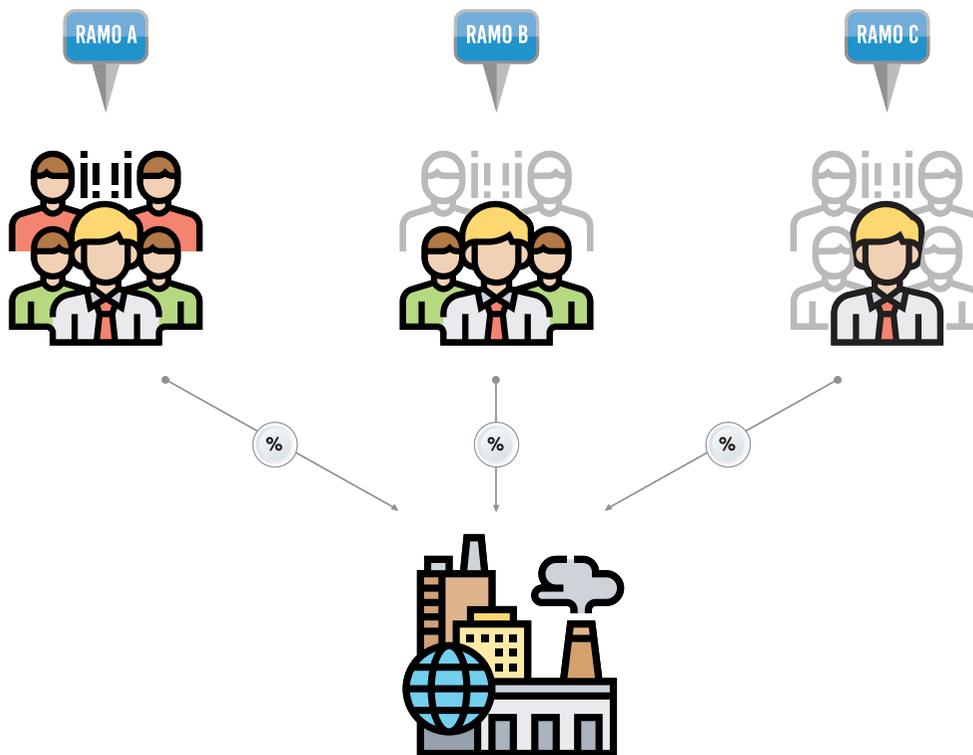


FIGURA 03 MODELO DE ESTRUTURA DE PROPRIEDADE CONCENTRADO



- **Modelo diluído ou colaborativo (*distributed*):** elevada atomização da propriedade por vários membros da família.
- **Modelo concentrado (*nested*):** associado a empresas com vários ramos familiares e onde, cada um dos ramos, podem ter participações noutras empresas para além da empresa familiar "partilhada".

As EF têm aumentado a sua resiliência e nível de sobrevivência. O histórico estudo *Life expectancy of 200 successful manufacturers, 1924-1984*, John Ward demonstrou que taxa de mortalidade naquele período temporal foi de 80% entre as EF industriais de Illinois. Valor-padrão que tem subsistido ao longo do tempo como medida caracterizadora das EF.

No caso nacional, e socorrendo-nos do mais recente estudo do INE sobre as empresas em Portugal, publicado em 2017, as EF possuem uma taxa

de sobrevivência que, ao fim de 5 anos, é cerca de 16% e as empresas, que aquando do seu surgimento possuem pelo menos uma pessoa remunerada, possuem taxas de mortalidade significativamente inferiores (próximo dos 40% no final dos cinco primeiros anos).

Sabe-se que os primeiros anos de existências das empresas são os mais críticos no desenvolvimento do negócio, sua sustentabilidade e criação de emprego. Atendendo às especificidades das empresas de cariz familiar, regista-se valores expressivos de antiguidade das mesmas, considerando 20 anos e mais de existência: 32,2%. É certo que 67,7% do total das empresas familiares têm apenas 20 anos, ainda que, entre 5 a 19 anos, o peso delas tenha uma expressão relativa significativa, representando quase 50%. Esta antiguidade das empresas familiares indicia que a maioria delas se encontra provavelmente na primeira geração do fundador.



Em conclusão, se os dados indicam que ao fim de cinco anos, após a sua nascença, somente 26,4% das EF portuguesas sobrevivem e que destas 30% chegam à segunda geração, então está-se na presença de um número expressivo e que reflete uma grande capacidade de sobrevivência por parte das sociedades controladas por famílias empresárias.

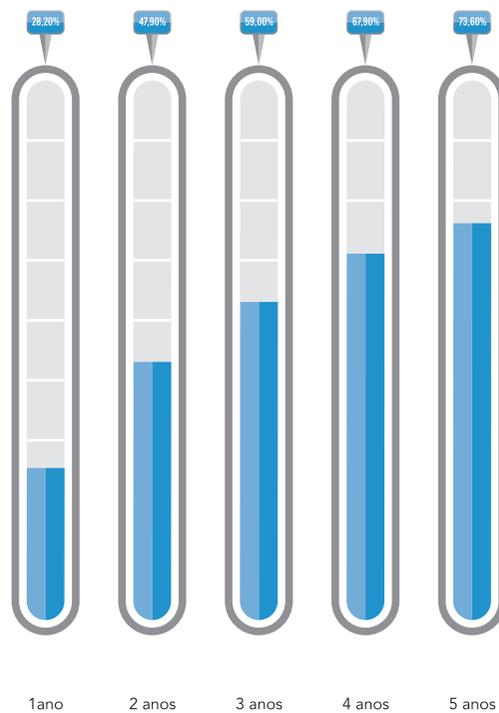
No que respeita ao emprego criado, consta-se uma crescente correlação positiva entre as EF mais recentes e o menor número de trabalhadores. Esta indução resulta do crescente peso do setor terciário – e do segmento das IT em particular –, mas também da utilização de práticas de produção mais produtivas assentes em modelos de *lean production*, acompanhado por novos desenhos organizacionais alicerçados na externalização de serviços não nucleares do negócio. Em contraposição, as EF mais antigas são aquelas que possuem um maior número de trabalhadores.

Os recursos humanos das EF têm a particularidade dos membros da família encontrarem-se envolvidos na empresa, quer na sua gestão, quer contribuindo com a sua força de trabalho. Nesta medida, nas EF os investimentos e compromisso com o recurso humano tende a ser superior uma vez que, para preservar os laços familiares, são oferecidas oportunidades de trabalho a membros da mesma família.

Na verdade, alguns estudos demonstram resistência dos fundadores das EF à mudança organizacional e relutância relativamente à inclusão de gestores profissionais que não sejam membros familiares. Daqui decorre outra característica que está associada aos negócios de família: a questão do nepotismo, ou seja, do favorecimento de familiares para ocupação de cargos de direção e/ou de chefia em detrimento de pessoas mais qualificadas.

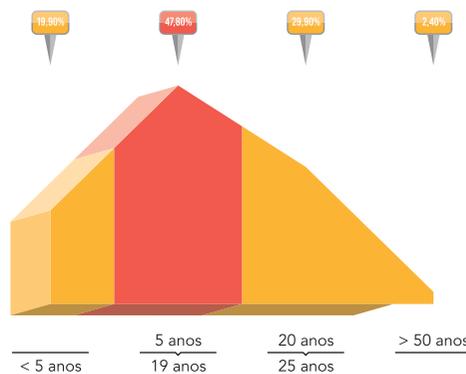
De facto, uma das características mais fortes de uma EF é a existência de uma forte relação entre a empresa e o seu fundador. Durante os primeiros anos de vida da empresa existe um esforço e envolvimento máximo do fundador, o seu conhecimento

**FIGURA 04**  
TAXA MÉDIA DE MORTALIDADE DAS EF (2008-16) ENTRE 1-5 ANOS



Fonte: INE (2017)

**FIGURA 05** EF NACIONAIS POR ANTIGUIDADE



Fonte: INE (2017)

aprofundado do negócio e a forte ligação com a empresa fazem com que esta se torne uma extensão de si próprio. Não gosta de burocracia, toma as decisões com base na sua intuição, é autoritário, autocrático, paternalista e todos os assuntos importantes relacionados com a empresa passam por ele.

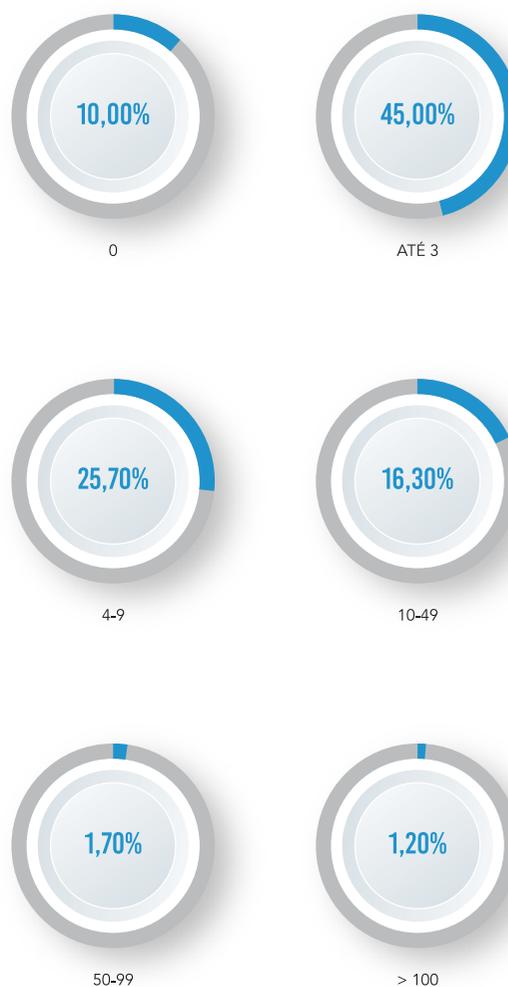
A empresa depende de uma única pessoa, estando assim o poder centralizado. Apesar de permitir uma rápida resposta às oportunidades de mercado, impossibilita os restantes trabalhadores de desenvolverem competências para tomar decisões.

Acontece frequentemente a empresa ter o nome da família e por isso fazem de tudo para o preservar. Isso reflete-se no envolvimento absoluto que a mesma tem perante a empresa, que faz com que exista um enorme sentido de pertença, não só por parte dos familiares como também dos trabalhadores, fornecedores e clientes. Todos os envolvidos com a empresa são leais e confiam não só na empresa em si, mas também na família que honra os seus compromissos.

No entanto, pode tornar-se uma desvantagem quando isso implique utilizar a fortuna pessoal para pagar as dívidas da empresa. Para a grande maioria a ideia de recorrer a capital externo, mesmo em situação de necessidade, está completamente fora de questão. Em muitos casos o nome da família serve como garantia para um empréstimo, pois sabem que por detrás da empresa está uma família que tem a tradição de honrar compromissos.

As práticas de remuneração são outra distinção entre as EF e não familiares, evidenciando-se uma discriminação favorável aos membros da família proprietária que, noutras empresas, os benefícios de remuneração variável seriam menos fáceis de obter. Tendo em conta as consequências da forte influência por parte da família nesta matéria, os especialistas sugerem a remuneração com base na performance como tentativa de superação do problema de agência, desta forma permitirá o ali-

FIGURA 06 RELAÇÃO ENTRE TRABALHADORES E IDADE DAS EF



Fonte: INE



nhamento dos interesses dos gestores com os do proprietário/familiar.

É ainda muito regular nas EF os trabalhadores serem recompensados com base na sua antiguidade, pois espera-se que sejam os mais leais e que melhor conhecem a empresa. Esta mútua confiança e lealdade entre funcionários e patrões é um ativo intangível de valor incalculável.

No entanto, este método de premiar pode trazer consequências negativas para a empresa, uma vez que não significa que o funcionário seja o mais indicado para o cargo. Daqui pode surgir também alguma desmotivação entre os trabalhadores, uma vez que alguém mais recente na empresa pode ter mais competências para a função e mesmo assim não ser promovido. O facto de um funcionário que não pertence à família sentir que estará sempre em desvantagem em relação a um trabalhador que pertença, mesmo que o último tenha menos capacidades para desempenhar a função, pode também originar desmotivação.

As EF são transversais em termos setoriais, mas ainda assim distribuem-se por três principais setores de atividade económica: serviços (20,6%), indústrias transformadoras (17,6%) e comércio retalhista (16,7%). Destaque ainda para o crescente peso, reportado nos últimos 20 anos, de EF em domínios relacionados com as TIC e atividades de consultoria científica e técnica, envolvendo mão-de-obra com perfis de qualificação tendencialmente de nível superior.

Outra dimensão importante das EF reside na sua capacidade de internacionalização e competitividade face à concorrência no mercado global, sendo de sublinhar a observação de uma realidade polarizada: cerca de um quarto das EF cujo *core business* é a atividade internacional, têm mais de 80% do seu volume de negócio afeto aos mercados externos, ao passo que para cerca de 37% a atividade internacional está abaixo dos 30% do seu volume de negócios.

FIGURA 07 EF NACIONAIS POR SETORES DE ATIVIDADE



Fonte: INE (2017)

No que respeita à estrutura de capitais, as EF mimetizam o perfil global do tecido empresarial nacional. Ou seja, tem aumentado a autonomia financeira das empresas desde 2014 (29,2%), refletindo o incremento dos capitais próprios no financiamento das empresas, tendo atingido o grau de autonomia financeiro<sup>2</sup>, em 2018, 35,4%; e, relativamente ao peso dos empréstimos bancários no passivo, observa-se um decréscimo ao longo do mesmo período em análise, o que reflete a redução dos empréstimos concedidos às empresas como resultado de uma forte desalavancagem do setor bancário.

As empresas portuguesas atingiram em 2012 um pico do endividamento de 126,7% PIB, após o qual iniciaram um processo de desalavancagem, tendo a dívida total das empresas diminuído 33,5% desde 2012, para os atuais 93,3% PIB. A maior parte da dívida são empréstimos bancários, mas estes estão a perder peso (99,4% do PIB em 2012, 73,3% em 2020), decorrente do referido reforço dos capitais próprios.

Esta tendência está presente em todas as dimensões de empresa. Todas estão a desalavancar desde 2013. Mas ainda assim como uma tônica especial nas PME, as quais já têm um nível de capitalização superior ao das grandes empresas, tendo a sua capitalização aumentado a partir de 2012, com a maior restrição na concessão de crédito por parte dos bancos. Nas grandes empresas, com mais facilidade em aceder a fontes alternativas de financiamento e com maior poder negocial para obter melhores condições, o peso dos capitais próprios reduziu-se ligeiramente desde 2010, de 36,5% para 34,9%.

Em termos de financiamento importa também sublinhar o papel desempenhado pelo denominado

“recurso de sobrevivência”, que diz respeito aos recursos pessoais da família que estão disponíveis para financiar a empresa. As EF geralmente têm uma fonte de recursos adicional relativamente às restantes empresas, o que representa, em tempos de dificuldades financeiras, ou em períodos de crise económica, algo de valioso e único que distingue claramente a EF da empresa não familiar.

A cedência dos recursos de sobrevivência por parte da família está diretamente ligada ao facto da família preservar a continuidade da empresa no seio da família e de evitar os custos associados à perda do negócio familiar, como por exemplo a reputação que beneficia junto dos seus fornecedores e dos seus clientes. Os “recursos de sobrevivência” podem ter um impacto positivo no desempenho da empresa quando, por exemplo todos os colaboradores e membros da família se identificam fortemente com a empresa familiar e encontram-se na disposição de sacrificarem as suas compensações monetárias em períodos económicos difíceis.

A questão da reputação também pode ser observada noutra prisma, como base para a construção de uma relação de confiança com o mercado. As EP desenvolvem normalmente negócios de proximidade, o que não implica que não possam ter atuação global, empregam e ajudam a reter a população ativa nas suas áreas geográficas de influência e são identificadas com o seu fundador, ou líder, e a família que controla a sua propriedade. Daqui decorre que as pessoas (stakeholders em geral) possuem um elevado nível de confiança nas empresas familiares.

Segundo o estudo *Trust Barometer: Special Report Family Business (2017)*, conduzido pela Edelman, o nível médio de confiança dos consumidores nas EF é de 75%, contra 59% nos restantes tipos de empresas. Curiosamente estes resultados foram alcançados apesar de ser salientado, no mesmo estudo, que as EF são organizações menos transparentes que as outras sociedades, tendo em consideração a forma como as EF realizam os seus negócios e a comunicação com os clientes.

---

2. Este rácio pesa o capital próprio sobre o ativo total líquido da empresa e evidencia a percentagem dos ativos que são financiados por equity, medindo o esforço dos acionistas no financiamento da empresa; em contraposição a percentagem restante do ativo é financiado por dívida, pelo que o GAF mede também a quantidade de endividamento no balanço.



TABELA 01 RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DAS EF NACIONAIS

CARACTERÍSTICA	O CASO PORTUGUÊS
Dimensão	Cerca de 70% das EF são microempresas, contudo existem EF de todas as dimensões, incluindo grandes empresas multinacionais.
Volume de Negócios	85% com faturação anual até 1 milhão de euros.
Natureza jurídica	A esmagadora maioria das EF são sociedades por quotas (92%).
Sobrevivência	Dos 70% das EF que sobrevivem aos primeiros 5 anos (críticos), cerca de 30% chega à 2ª geração.
Longevidade	32% das EF têm mais de 20 anos, sendo que metade delas tem entre 5 e 19 anos.
Trabalhadores	As EF recentes têm menos trabalhadores, resultado do perfil terciário e tecnológico, mas também de práticas de gestão mais produtivamente eficientes.
Gestão RH	Elevada inclusão de familiares na gestão e força de trabalho operacional, funcionando como resistência à profissionalização.
Setores de Atividade	Transversalidade setorial, mas com destaque para os serviços (20,6%), indústrias transformadoras (17,6%) e retalho (16,7%).
Internacionalização	Realidade polarizada: ou quase exclusivamente internacionais ou muito dependentes do mercado interno.
Financiamento	Reforço dos capitais próprios (grau de autonomia de 35%), com concomitante redução da dívida bancária.
Reputação	Elevado nível de confiança pela proximidade aos stakeholders e apesar do menor nível de transparência.

Fonte: Autor

## 2.3. O MODELO DOS 3 CÍRCULOS E AS CARACTERÍSTICAS DAS EF

O envolvimento da família nos negócios determina que os objetivos da empresa sejam influenciados pela relação família-empresa. Por isso, a influência da família proporciona às EF características distintas de outros tipos de empresas.

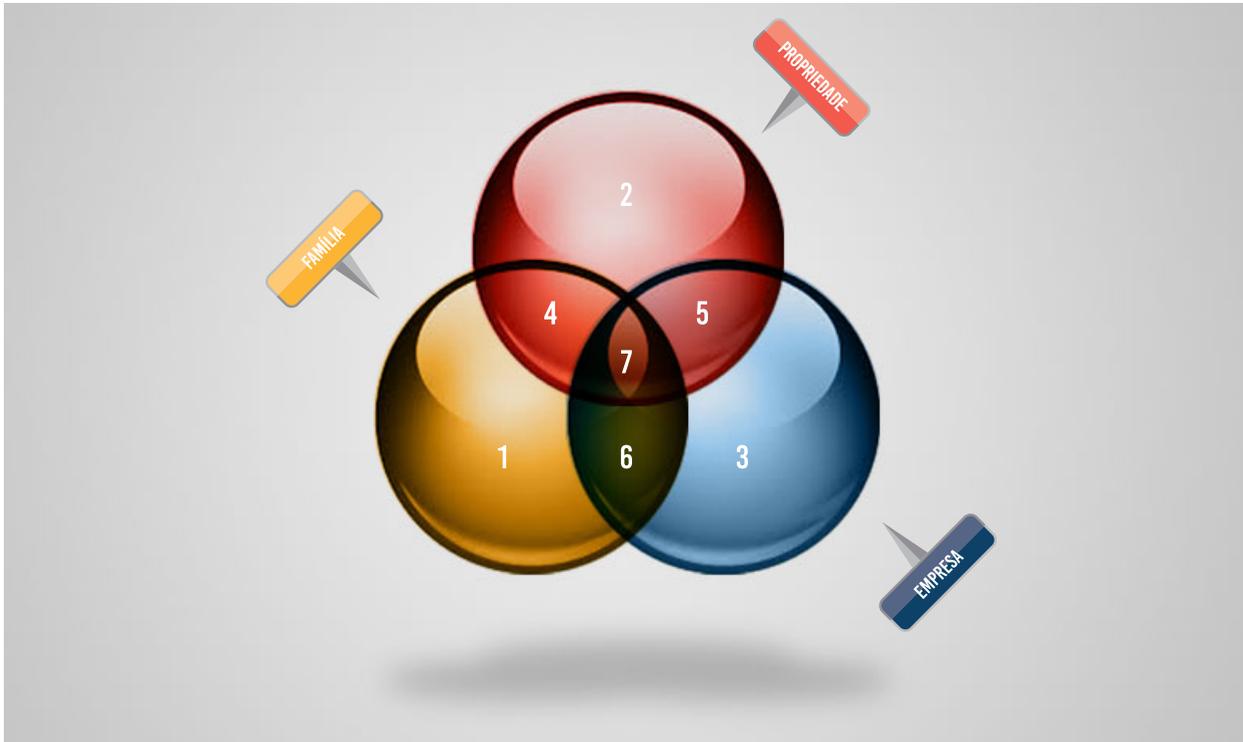
A empresa e a família compreendem dois sistemas diferentes que, ao sobreporem-se, transmitem de-

sordem um ao outro. A ambivalência gerada dentro das EF deve-se à intercepção da família e da empresa, que gera vários tipos de intervenientes e que podem coexistir em simultâneo: (i) por pertencer à família; (ii) se é (ou não) proprietário do negócio; (iii) se faz parte da gestão.

Esta interpenetração tornou-se extraordinariamente popular e é conhecida como o Modelo dos Três Círculos (Tagiuri e Davis, 1982).

Cada círculo representa um subsistema com uma visão diferente sobre a EF. Da sobreposição destas três forças surgem os *bivalent attributes*, características únicas e inerentes deste tipo de empresas, que tanto são fonte de vantagens como desvantagens.

FIGURA 08 MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS



Fonte: Tagiuri e Davies (1982)

Ou seja, os membros da família que trabalham na empresa podem desempenhar simultaneamente três papéis: como familiares, como proprietários e como gestores. A família encara a empresa como elemento fundamental da identidade familiar e preocupa-se com o seu bem-estar e união. O proprietário espera receber lucros e está interessado na rentabilidade da empresa. A gestão pensa na sua carreira profissional e no crescimento da empresa. Contudo, o facto de haver a possibilidade de um indivíduo desempenhar mais do que um papel pode dar origem a conflitos de interesse, pelo que é fundamental uma gestão constante das relações entre os vários círculos.

A partir da figura acima, cada número inserido na imagem, tem a seguinte interpretação:

→ **Elementos sem interseção:** (1) os membros da família que não têm participação no capital nem trabalham na empresa; (2) os acionistas que não

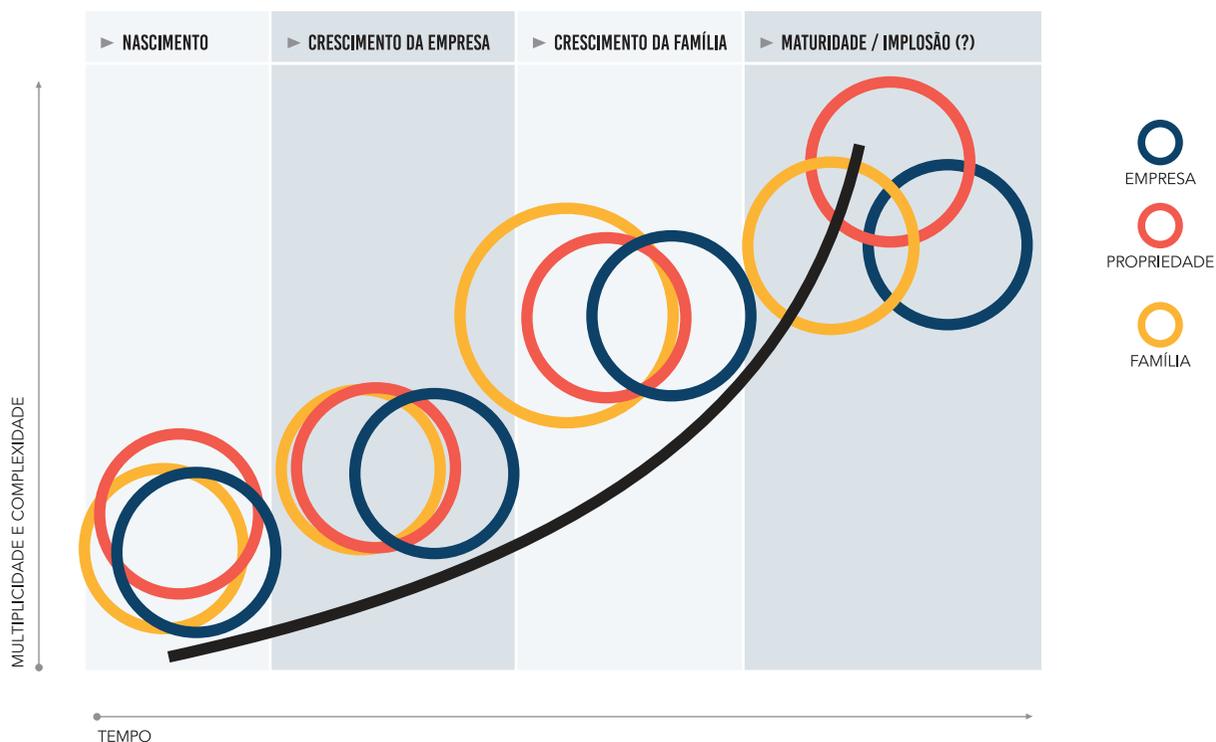
são membros da família nem trabalham na empresa; (3) os empregados que não são membros da família nem têm participação acionista;

→ **Elementos de interseção:** (4) os membros da família que têm participação no capital da empresa mas que não trabalham nela; (5) os acionistas que não são membros da família mas que trabalham na empresa; (6) os membros da família que trabalham na empresa mas não têm participação no capital; (7) os membros da família que têm participação no capital e trabalham na empresa.

A dinâmica do modelo dos três círculos, também permite integrar a evolução da EF na análise do ciclo de vida das empresas. A EF passa por um circuito de etapas com início no seu nascimento e um culminar com o seu desaparecimento, pelo que uma associação deste circuito de vida às três componentes referidas permite uma análise das características destas singulares entidades.



FIGURA 09 O CICLO DA VIDA DAS EF E O MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS



Fonte: Autor a partir de Tagiuri e Davies (1982)

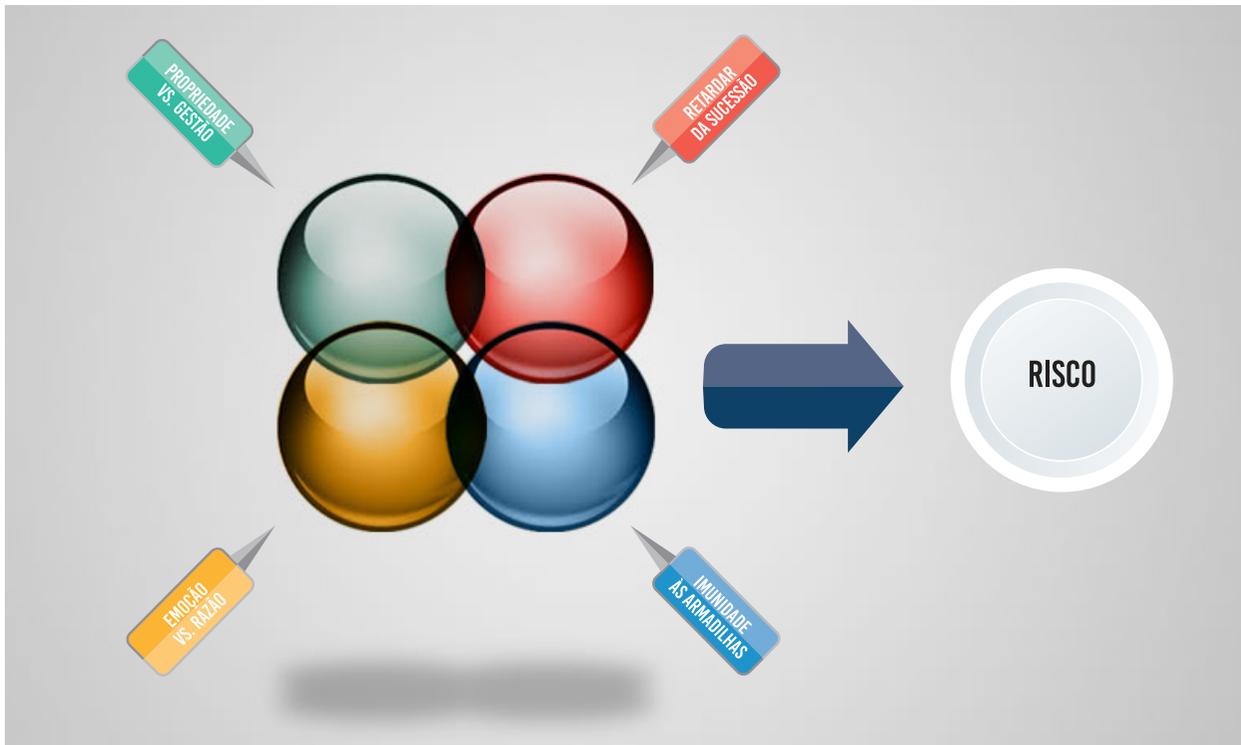
O nascimento do negócio, normalmente, está associado à vontade de uma pessoa ou casal e tem uma dimensão reduzida (uma ou duas pessoas), com capital mínimo e financiado pelos 3F (*family, friends and fools*) e com um a grande vontade de efetuar desde logo negócio que, por princípio, é reduzido. Nesta fase verifica-se uma grande, se não mesmo total, sobreposição dos três círculos: os fundadores, além de trabalhadores, também aglutinam a propriedade e liderança da empresa.

Entrada na fase de expansão, com toda a energia e dedicação focada no desenvolvimento da atividade, a empresa começa a estruturar-se. As empresas possuem um nível de endividamento superior ao das empresas que se encontram na fase de nascimento, contudo o acionista continua a ser sinónimo da empresa, mas começa a existir uma separação

entre a propriedade e o controlo. De facto, a necessidade de mais recursos ultrapassa a capacidade da família, o que leva à contratação de não familiares e ao recurso a outras fontes de suporte financeiro que não passam pela entrada no capital. Reduzida distribuição de dividendos, existindo tendência para aumentar, com o eventual aumento da rentabilidade e dos cash-flows gerados.

O terceiro estágio deste ciclo de vida da EF passa pelo crescimento da família, com a chegada de descendentes. A empresa continua a sua evolução a um ritmo mais ou menos acelerado, contrata mais pessoas, gera recursos que permitem incrementar os capitais próprios, o seu autofinanciamento e, se necessário, uma maior alavancagem nas fontes de financiamento. Nesta fase continua a existir uma grande dedicação à empresa em detrimento do tempo dedicado à família.

FIGURA 10 ARMADILHAS IDENTIFICADAS PELOS TRÊS CÍRCULOS



Fonte: Autor

No último estágio, a evolução dos negócios com a entrada em novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos e unidades de negócio, etc., obrigam a uma estrutura cada vez mais complexa, com necessidade de mais recursos humanos e financeiros para assegurar a sua competitividade. É nesta fase que os filhos, por norma academicamente mais bem formados que os pais, começam a entrar no mercado de trabalho; por sua vez, começam também eles a constituir os seus próprios núcleos familiares, chegam os cônjuges e a terceira geração começa a germinar.

Chegado aqui o capital da empresa começa a dispersar, seja pela passagem para os filhos, seja via entrada de acionistas externos minoritários. É o ponto em que o modelo dos três círculos vê esses mesmos círculos menos interrelacionados, poden-

do, em alguns casos, ocorrer um efetivo afastamento de alguns dos círculos (ou mesmo de todos).

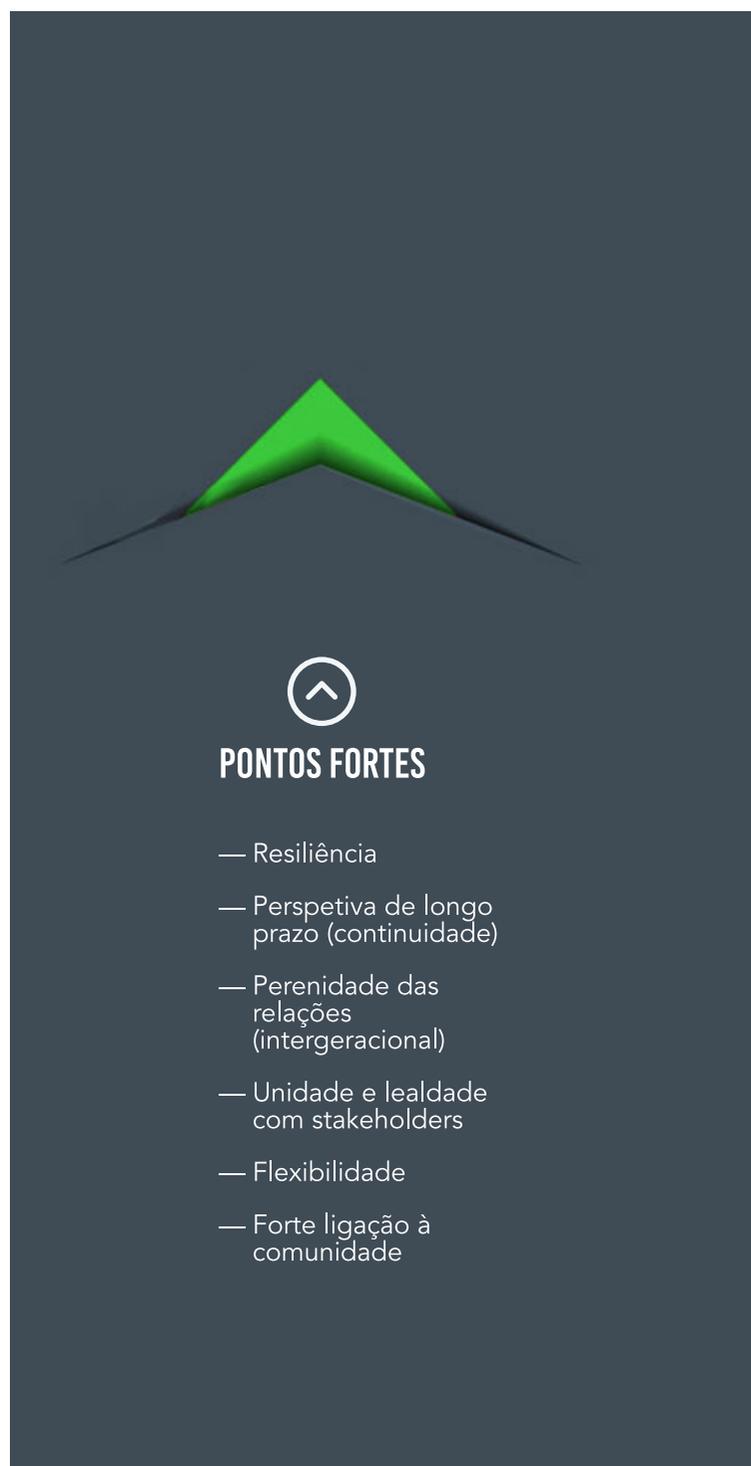
A bondade deste modelo permite também sublinhar a multiplicidade de conjugações destes três constituintes que as EF proporcionam, tipificando um conjunto de armadilhas ou desafios com que a família empresária se confronta em permanência. Desde logo, a confusão da propriedade (sócio) com a gestão (organização e liderança), que passa também pela confusão dos laços de afeto (emocionais) com os laços contratuais (racionais). No epílogo destas "armadilhas" está quase sempre o retardar da sucessão (liderança e propriedade), num claro sentimento de "imunidade" a estes desafios, pois a implosão das empresas por estes motivos "só acontece aos outros".



O modelo dos 3 círculos também ajuda a visualizar com maior clareza as principais características estruturais das EF:

- **Conflitualidade:** As EF têm mais partes interessadas com maior nível de relacionamento entre elas provocando grande complexidade na tomada de decisão. Normalmente, os conflitos advêm da rivalidade entre irmãos, do desejo de se diferenciarem dos seus pais, da discórdia conjugal, de choques de identidade, da dispersão da propriedade entre os membros da família, da transferência dos problemas familiares para a empresa e de conflitos de interesses entre a família e a empresa. O potencial conflito constitui uma das razões para tão poucas empresas familiares sobreviverem para além da segunda ou da terceira geração.
- **Altruísmo:** Apesar de constituir uma característica importante no relacionamento entre os membros da família, influencia o relacionamento nestas empresas.
- **Lealdade** Esta lealdade estabelece-se entre os trabalhadores e a família proprietária e entre os membros da família: o tratamento familiar dado aos colaboradores, familiares ou não, motiva a criação de um sentimento de lealdade, mesmo quando existem problemas.
- **Reputação:** As dívidas contraídas pelas EF são muitas vezes pagas pela fortuna familiar, cujo nome serve de garantia para os credores.
- **Capital fechado:** As EF preferem meios de financiamento que não diluam o controlo familiar: “a empresa é assunto da família e assim continuará”.
- **Perspectiva de longo prazo:** Nestas empresas, a criação de valores e de tradições é mais continuada ao longo das gerações.
- **Nepotismo.**
- **Falta de profissionalização na gestão.**
- **Prudência e comportamento avesso ao risco.**
- **Mais pequenas, antigas e conservadoras.**

FIGURA 11 ANÁLISE INTERNA ESTRATÉGICA DAS EF



Fonte: Autor

A partir deste conjunto destas características, pode-se arriscar a elaboração de uma estrutura de *trade-off* entre os pontos positivos e negativos das EF.

Finalmente, importa elucidar a seguinte questão: Empresa Familiar ou Família Empresarial? São uma mesma coisa ou dois conceitos distintos?

A ordem das palavras que constroem as denominações faz intuir a diferença. As EF de uma forma geral possuem um conjunto de características únicas e com vantagens difíceis de reproduzir para outro tipo de organizações; no entanto, a existência de uma estreita ligação entre a actividade profissional e a vida familiar conduz a uma exigente tarefa de gerir o equilíbrio entre a emoção e a razão. Se por um lado a relação afetiva com o negócio pode constituir uma mais valia quando convertida em motivação e empenho redobrado, por outro rapidamente pode converter-se em ameaça quando é fonte de conflitos familiares, contaminando as duas esferas: familiar e empresarial.

Nos casos de negócios no modelo “Família Empresarial”, em que a família ocupa o primeiro lugar, existe a tendência para negligenciar as apreciações objetivas sobre a atividade da empresa, não desenvolvendo rigorosos indicadores de gestão nem planos de crescimento e de liderança para os elementos da família. A capacidade que as organizações familiares possuem para equilibrar as exigências da dimensão família e da dimensão empresa determina o seu sucesso, sempre assente em que a família tem que estar ao serviço da empresa e não a empresa ao serviço da família.

A sustentabilidade da harmonia da relação família/empresa passa por uma abordagem de gestão equilibrada das duas esferas, que se reflectirá na criação de verdadeiro legado no que diz respeito ao negócio familiar, percebendo sempre que para manter a família é preciso que o negócio prospere, dando-lhe primazia nas escolhas que determinam o seu bom desenvolvimento.



## PONTOS FRACOS

- Nepotismo vs. profissionalismo
- Conflitos interpessoais
- Emoção vs. razão na tomada de decisões
- Problema da sucessão



**3**

# O GOVERNO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Uma das fragilidades mais apontadas às EF é o da confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para a gerir. Acresce que, no modelo familiar tradicional, muitas vezes os gestores envolvem-se em decisões pequenas, sem relevância estratégica e desejam participar de inúmeros processos sem necessidade. Em contrapartida, usando ferramentas de gestão estratégica, por exemplo, é possível acompanhar o trabalho da equipa em tempo real, criando o hábito de planeamento e de decisão estratégica.

Uma ideia brilhante de empreendedorismo inicial pode com o decorrer do tempo perder-se diante da falta de conhecimento técnico e especializado para gerir o negócio. E, não há boa gestão sem boa informação financeira e estratégica. As EF têm de estar atentas ao que acontece fora e dentro das organizações, a informação deve ser completa, conhecer ao máximo a organização detendo toda a informação

sobre ela e sobre o ambiente externo onde atuamos é uma forma de nos destacarmos dos demais.

Muitas vezes, a família não dispõe de alguém com experiência para liderar pessoas e projetos, nem para ler a informação, nem avaliar as consequências das decisões. Assim, quando na família não há competências de gestão, há que recorrer a profissionais externos com formação em gestão para permitir que o negócio sobreviva.

Para além disso, à medida que o negócio cresce é provável que a família não seja capaz de controlar todas as tarefas chave e não tenha todas as competências necessárias para levar a cabo o negócio. Nesse caso, há que procurar fora da família os profissionais competentes para ajudarem a manter o negócio competitivo.

Por modelo de *governance* entende-se o sistema através do qual as organizações empresariais são



dirigidas e controladas, especificando a distribuição dos direitos e das responsabilidades dos diferentes participantes na empresa, ditando as regras e os procedimentos para a tomada de decisões nas questões empresariais. Ao proceder a este tipo de regulamentações, fornece igualmente a estrutura através da qual a empresa se rege e estabelece os seus objectivos e as formas de os atingir, monitorizando a sua performance. Dado as fortes relações existentes entre família e empresa e, por conseguinte, o potencial de conflitos que daí resulta, as empresas familiares requerem estruturas organizacionais e instrumentos que contrariem a confusão de conceitos e evitem o aparecimento de conflitos.

Nos pontos seguintes, serão abordados instrumentos no domínio da *governance*, que podem actuar como facilitadores no âmbito de um processo de sucessão. Torna-se clara a importância de instrumentos no domínio do *corporate governance* nas empresas familiares, mais especificamente se forem capazes de prever, regular e facilitar o processo de sucessão.

### 3.1. MODELO DE EQUILÍBRIO BASEADO NOS 5 C

As inevitáveis tensões entre o sistema familiar e empresarial têm de ser amenizadas, o que só será possível através do estabelecimento de um processo de planeamento paralelo empresa-família. Onde os sistemas se influenciam, mas não interagem depois de estabelecidos.

Trata-se de um processo de planeamento paralelo do sistema estratégico da família e da empresa. A solução para este dilema passa pela adoção do modelo de equilíbrio baseado nos 5C.

Este modelo caracteriza-se pelo desenvolvimento pelas EF de planos e políticas que correspondam às cinco variáveis fundamentais do modelo:

→ **Controlo:** estabelecer de uma maneira justa o modo como a família lida com a tomada de de-

FIGURA 12 SISTEMA DE EQUILÍBRIO ENTRE FAMÍLIA E NEGÓCIO

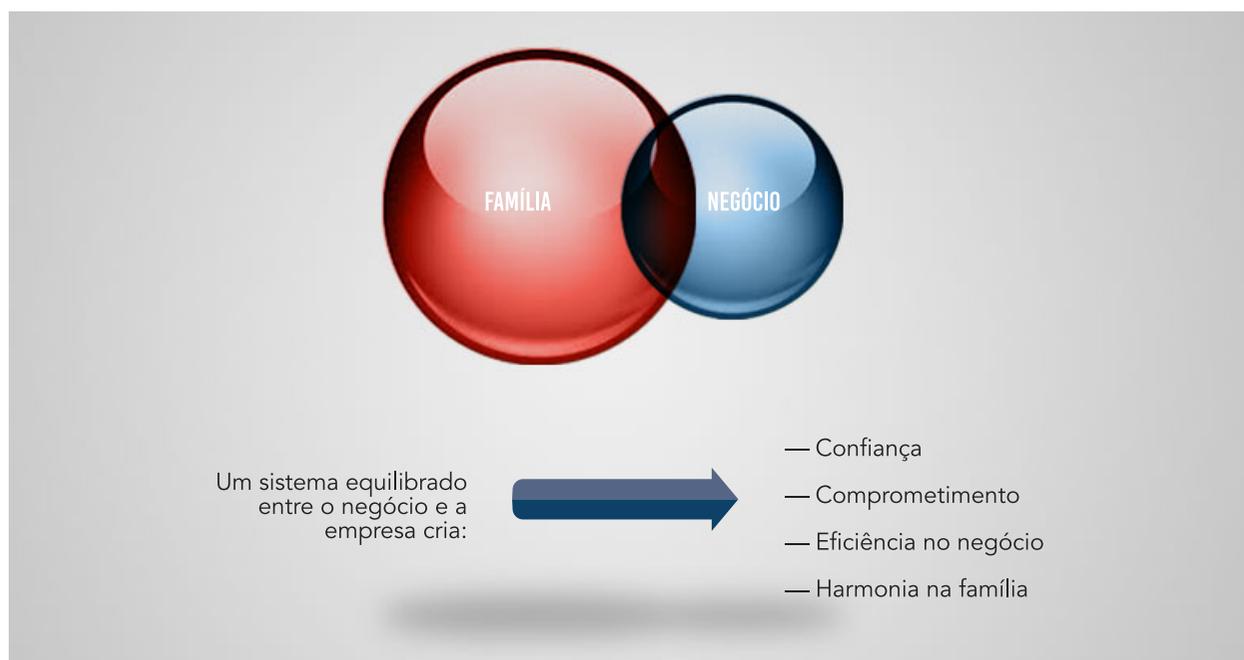


FIGURA 13 SISTEMA PARALELO EMPRESA-FAMÍLIA



Fonte: Autor

FIGURA 14 MODELO DE EQUILÍBRIO BASEADO NOS 5C



Fonte: Adaptado pelo Autor a partir de Carlock e Ward (2001)



ção na família, na gestão e na propriedade do negócio.

- **Carreiras:** tornar possível para os vários membros da família a prossecução de carreiras remuneradas, mas com remunerações baseadas na performance.
- **Capital:** criando sistemas e consensos sobre reinvestimentos e desinvestimentos (liquidez) para os membros da família.
- **Conflito:** resolver os conflitos que derivam da interação entre os aspectos do negócio e da família, com grande preocupação ao nível da comunicação e da negociação e obtenção de consensos.
- **Cultura:** adoptar os valores da família no desenvolvimento dos planos e acções no âmbito da empresa e das acções filantrópicas da família.

A partir destas cinco variáveis define-se o processo de planeamento e de tomada de decisão na família, com o objetivo de criar um *family governance* eficaz. Eficácia essa que passa por encarar a família empresária numa perspetiva de organização e de

boas práticas de gestão, capazes de fazer com que o património empresarial seja preservado e transmitido à geração futura. A partir da individualidade de cada membro da família, devem ser reguladas as relações familiares.

Uma estrutura de tipo organizacional e regras de procedimento destinadas a estabelecer a comunicação entre os membros da família empresária e entre esta e a empresa familiar em tudo o que diga respeito às relações entre a família e a empresa. A institucionalização da família empresária com a criação de estruturas e órgãos próprios de governação e adequada articulação com os órgãos da sociedade titular da empresa.

Esta institucionalização da família encontra as suas raízes organizativas (não históricas) no Código Buisse, um código de governo das sociedades para PME não cotadas, que possui um capítulo específico dedicado às EF. O código inclui recomendações de como as empresas devem ser governadas e geridas, fornecendo um manual prático de ajuda aos gestores para trazer crescimento rentável e sustentável às empresas: temas sobre a responsabilidade social corporativa, a identificação e gestão de ris-

**FIGURA 15**  
ESTRUTURAÇÃO DA FAMILY GOVERNANCE VS CORPORATE GOVERNANCE

ESTRUTURAS	FAMÍLIA	EMPRESA
Tipos de Estrutura	<ul style="list-style-type: none"><li>— SGPS e Fundo da Família;</li><li>— Conselho da Família;</li><li>— Assembleia ou Fórum da Família.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Conselho de Administração;</li><li>— Conselho Consultivo;</li><li>— Comissão Executiva.</li></ul>
Acordos ou Documentos Formais	<ul style="list-style-type: none"><li>— Carta de Constituição da Família;</li><li>— Código de Conduta;</li><li>— Obrigações Mútuas;</li><li>— Acordos de compra/venda entre accionistas;</li><li>— Acordos pré e pós nupciais;</li><li>— Plano de Sucessão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Manuais Formais de Política da Empresa;</li><li>— Manuais Formais sobre Recursos Humanos;</li><li>— Descrição de Tarefas e Quadro de Indicadores Principais.</li></ul>

Fonte: Autor

cos, propõe a constituição de um comité consultivo e faz recomendações no que diz respeito ao papel, aos deveres e à composição do conselho de administração.

Na parte que dedica às EF, o Código Buisse apresenta um conjunto de considerações sobre a temática das EF, abordando assuntos como:

- Criação de um fórum familiar que serve de plataforma de comunicação, de informação e de consulta sobre os negócios da família. Deve ser estabelecido quem tem direito a participar no fórum da família, quais as questões que serão discutidas e de que forma será nomeado o presidente.
- Elaboração de um documento de família para que a família estabeleça um conjunto de regras a partir das quais venham a reger-se, nomeadamente no que concerne aos valores e visão familiar, à propriedade, aos objectivos financeiros e às carreiras dentro da empresa, entre outros aspectos.
- Efetuar reuniões com os acionistas pelo menos duas vezes por ano, numa gestão articulada e que promova as reuniões entre acionistas, quadro de diretores e de gestão.
- Preparação da sucessão, já que este é entendido como um dos processos mais cruciais numa empresa familiar, pelo que será fundamental estabelecer um plano de sucessão detalhado.
- Resolução de conflitos. Os conflitos deverão ser evitados, e nunca encobertos, já que isso agrava os problemas. Os conflitos entre membros familiares deverão ser falados abertamente.

Vertendo as recomendações estruturais do Código Buisse para o contexto das EF nacionais, encontram-se um conjunto de documentos e institutos que revelam as melhores boas práticas de *family governance*.

## 3.2. PROTOCOLO FAMILIAR

O Protocolo Familiar<sup>3</sup> é um documento escrito assinado por todos os membros consanguíneos da família, já proprietários ou herdeiros, com mais de 18 anos, regulador das relações entre os vários elementos da família e a sua relação com a empresa, seja do ponto de vista da gestão seja da propriedade.

Trata-se de um processo de construção, por consenso, reduzido a escrito no qual se fixa:

- Governo da empresa e da família,
- Dinâmica da propriedade da empresa,
- Relacionamento entre os seus órgãos.

O os seus objetivos fundamentais são bem claros: continuidade da empresa e coesão da família.

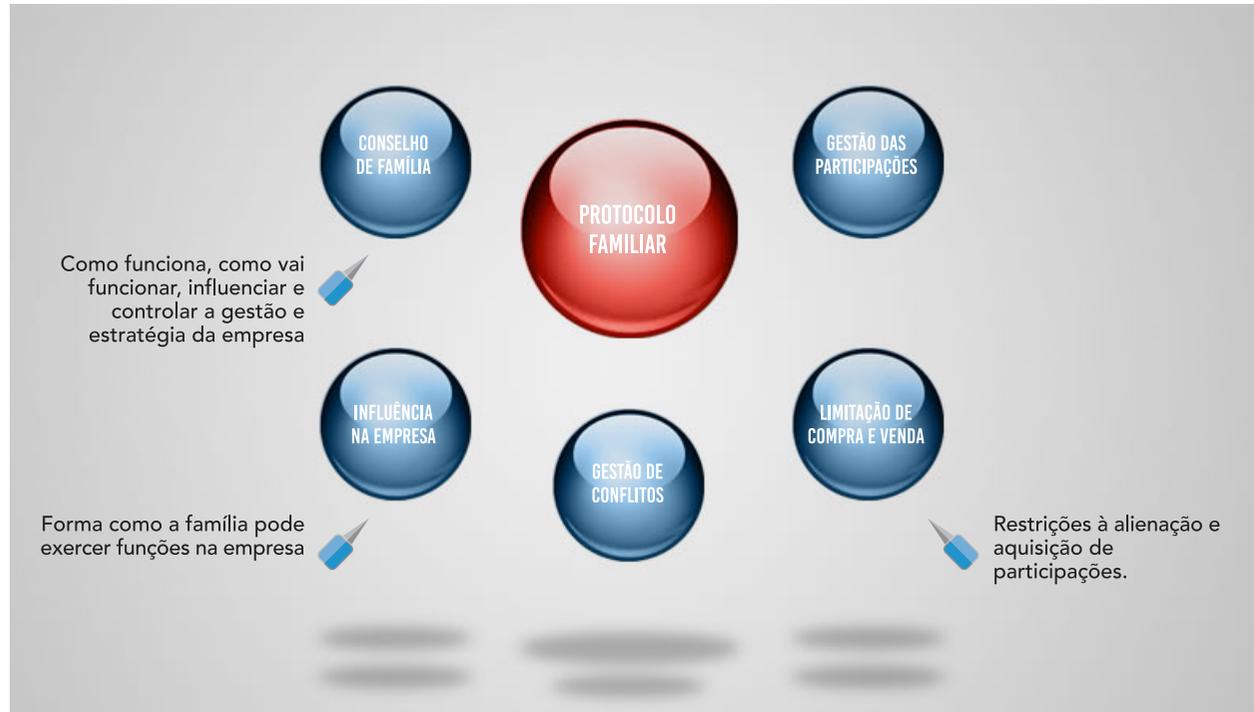
Esta ferramenta de apoio à governação das empresas familiares tem uma função crucial no sucesso da continuidade da empresa, enquanto guia de conduta da família relativamente à empresa, permitindo ajudar nas tomadas de decisão futuras, minimizar conflitos e evitar processos infundáveis de tomada de decisão. Para a sua elaboração é necessário todo um percurso de muita comunicação, clareza, simplicidade e organização de ideias, num ambiente de total transparência entre os membros familiares, de forma a resultar num documento que traga benefícios para a empresa e para a harmonia no seio familiar.

O protocolo familiar também deve ser um documento de *governance* que responde a vários desafios ao longo do processo de sucessão, prevendo

3. Os primeiros Protocolos Familiares registados datam do final do sec. XIX e foram elaboradas pelas grandes famílias de negócios japoneses (Sumimoto, Mitsui).



FIGURA 16 FUNÇÕES DO PROTOCOLO FAMILIAR



Fonte: Autor

cenários e formas de actuar ao nível do acesso ao poder e cargos de gestão, do perfil e percurso do sucessor, da gestão das participações sociais, da política de distribuição de dividendos, entre outros assuntos relacionados com a transmissão da empresa ao longo das gerações.

Os protocolos familiares enquadram-se em três categorias principais, podendo ser, preferencialmente, a conjugação de todos os três:

- **Protocolos de propriedade**, que se concentram principalmente nos direitos e obrigações inerentes à propriedade, prestando menos atenção aos aspectos de gestão e muito pouco à questão da sucessão.
- **Protocolos de sucessão**, que se focam na questão da sucessão. Por outro lado, há uma ênfase limitada nas práticas de gestão.

→ **Protocolos de gestão**, que privilegiam os aspectos que favorecem a profissionalização das práticas de gestão, prestando muito pouca atenção aos direitos e obrigações inerentes à propriedade. O principal objectivo deste tipo de constituição é limitar o acesso à empresa a familiares com perfil errado.

O protocolo familiar é um instrumento de gestão da família ao serviço da continuidade da empresa e da coesão da família, uma espécie de “Constituição Familiar”. A lógica por trás desta perspectiva é que, embora as regras do jogo sejam estabelecidas pela primeira geração, nas gerações subsequentes é muito mais difícil definir um conjunto de regras entre todos os envolvidos no “jogo relacional”.

Não existe uma fórmula única de sucesso, nem um modelo único de acordo. No entanto, importa su-

blinhar que estes processos envolvem usualmente assessoria especializada: (i) Jurídica e fiscal: preparação do acordo e estruturação/implementação das operações (reestruturações da sociedade e/ou do restante património familiar); (ii) Mediação familiar; (iii) Recursos humanos; (iv) Gestão e estratégica; (v) Financeira.

Contudo, independentemente da tipologia do protocolo familiar, da dimensão da família e da estrutura de *family governance* adoptada, existe um conjunto de elementos incontornáveis na sua elaboração:

- **Definição de Família**, delimitando a esfera da família (presente e futura) que está obrigada aos termos do protocolo;
- **Titularidade da Propriedade**, com a definição clara da estrutura de participações existente, ficando claro os controlos diretos e indiretos da propriedade;
- **Limites à transmissão de participações sociais**;
- **Política de distribuição de dividendos**, tentando prever todas as situações onde é possível (e não) a remuneração dos acionistas;
- **Modelo de governance**, com as suas estruturas organizativas e membros que as corporizam e lideram;
- **Mecanismos de assistência à família** previstos;
- **Definição das situações de incumprimento e mecanismos de saída**;
- **Resolução de conflitos**, especificando os níveis e métodos de solucionamento desses conflitos.

Apesar da importância deste documento para o equilíbrio do sistema família-empresa, o estudo *Global family business survey 2019* desenvolvido pela Deloitte, em 2019, questionou os participantes no sentido de saber se as suas famílias empresárias

possuíam uma constituição ou um acordo formal de atuação concertada, tendo-se verificado que 53% salientaram a sua existência, 44% afirmaram que não e 3% desconheciam de todo a sua existência.

Este documento estruturante é também fulcral na relação com os *stakeholders* da empresa e, em particular, com as instituições financeiras. Já não é raro que os bancos, perante uma avaliação de risco de crédito, questionem sobre a existência do protocolo familiar para aferir do efetivo nível de risco da empresa.

Ou seja, existindo, o protocolo familiar transmite ao financiador sinais de confiança que colaboram para a melhoria do *rating* da empresa, na medida em que evidencia a organização e visão estruturante da família e o seu compromisso e envolvimento com a continuidade do negócio. O banco ao ter conhecimento da existência do protocolo familiar tem de imediato a perceção que: (i) este engloba todos os elementos subscritores do protocolo e por isso a estabilidade no que respeita aos critérios de tomada de decisão é um fator de confiança com que se pode contar; (ii) existem regras claras de funcionamento, tanto ao nível da gestão da empresa como ao nível da sucessão da liderança, que melhoram consideravelmente as perspetivas futuras do negócio familiar e a sua perenidade; (iii) está elevado o grau de profissionalismo a que o protocolo obriga, que funciona como fator de alavancagem ao nível do negócio; (iv) as tomadas de decisão ao nível financeiro por parte da família serão muito mais ponderadas, alvo de escrutínio interno e com um nível de aprofundamento muito mais consistente.

Estas perceções acabam por se refletir, na análise do banco, numa redução do risco, pelo que normalmente até são geradoras de melhores condições de crédito (preço, montante e garantias). Deste modo, pode-se concluir que a existência de um protocolo familiar constitui um verdadeiro fator diferenciador ao nível da competitividade da empresa, nomeadamente no que respeita à adesão das entidades bancárias a projetos apresentados por estas empresas.



## 3.3. CONSELHO FAMILIAR

As EF devem também considerar a existência de um Conselho Familiar que ajuda a criar uma visão de futuro para a empresa que não se limite apenas ao empresário. A necessidade da sua criação torna-se evidente quando o número de elementos ou ramos da família aumenta ou até mesmo quando a família se encontra dispersa a nível geográfico.

O Conselho Familiar é um órgão informal, formado apenas por elementos da família selecionados, sejam ou não trabalhadores da empresa, entre os mais competentes, tendo em conta a sua capacidade para assumir responsabilidades.

O Conselho Familiar totalmente constituído por elementos da família é o órgão que mantém a organização familiar e que tem um papel bastante activo na elaboração de planos de contingência. Pode contribuir para a descentralização do poder, para a decisão de escolha do Sucessor dentro ou fora da família e também ter um papel bastante activo na gestão da relação família/empresa.

As decisões dos titulares dos respetivos órgãos devem obedecer a regras de racionalidade empresarial e subordinar-se a critérios similares aos estabelecidos pela *business judgment rule*<sup>4</sup>. Deve ser assegurado, nomeadamente: (i) a diversidade na composição dos respetivos órgãos de governo; (ii) a adoção de critérios de mérito individual nos respetivos processos de designação; (iii) a promoção,

4. Responsabilidade dos administradores pode ser excluída quando estiverem em causa decisões de gestão discricionária e autónoma, se for demonstrado que o gerente ou o administrador atuou dentro dos limites definidos pelo n.º 2 do artigo 72.º.

nos termos considerados mais adequados, mas de forma suscetível de demonstração, de propostas para a eleição dos membros dos órgãos.

As famílias empresárias devem olhar para esta estrutura como uma forma de atingirem os melhores níveis de governação das suas relações e, de uma forma benéfica, adquirirem maior legitimidade perante aqueles que serão os seus stakeholders e constituírem-se a si mesmas como stakeholders da empresa e atuarem como tal.

A responsabilidade prevalecente no Conselho Familiar é, assim, o relacionamento da família e o exercício do poder da família na empresa.

## 3.4. PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA FAMILIAR

O Plano Estratégico da Empresa Familiar consiste num documento formal no qual, após um processo de análise e reflexão, as pessoas envolvidas na empresa definem como pretendem que seja o futuro da empresa. São essas linhas orientadoras que definem o rumo da empresa, compostas por uma série de variáveis que constituem a definição estratégica da empresa:

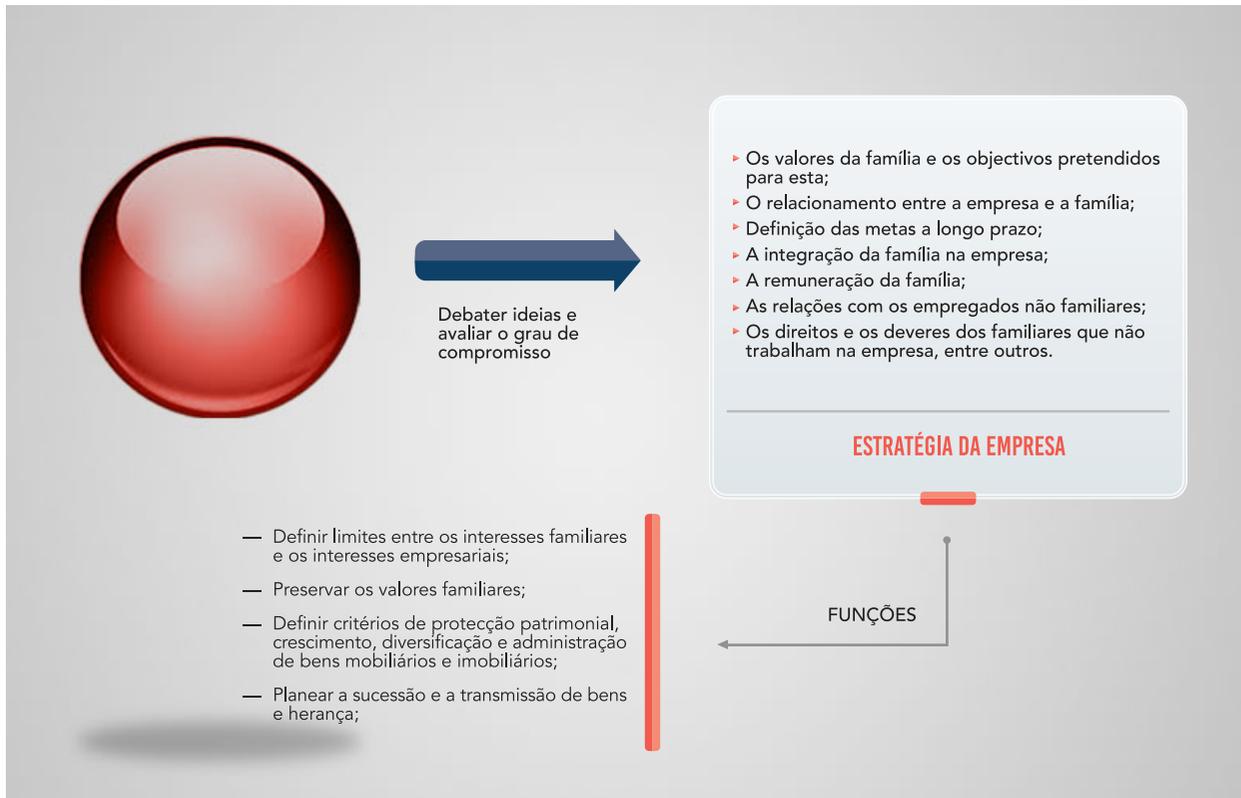
→ **Visão:** afirmação concisa do que se quer para a empresa a longo prazo; uma imagem do que se pretende para o futuro da empresa;

→ **Missão:** define o que pretende com o negócio, numa declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes;

e

→ **Valores:** princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, as

FIGURA 17 FUNÇÕES DO CONSELHO FAMILIAR



Fonte: Autor

atitudes e as decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na procura dos seus objetivos, estejam executar a missão, na direcção da visão

O plano estratégico é a resposta ao dinamismo dos tempos modernos. As empresas familiares devem estar convictas de que o mercado é cada vez mais exigente – para o negócio e para a sua gestão. Estas empresas devem identificar os pontos fortes, fracos e as vantagens competitivas, os quais se deverão transformar em oportunidades de mercado. As decisões devem ser tomadas mais rapidamente e as estratégias modeladas de acordo com o perfil da empresa familiar, contudo, elaboradas de acordo com as mudanças contínuas do mercado.

Tudo resulta de um pensamento transversal sobre a forma como a empresa tem de ser pensada e deve ser gerida, revelando-se particularmente relevante no contexto, tantas vezes turbulento, das empresas familiares.

O já referido estudo *Global family business survey 2019* desenvolvido pela Deloitte, em 2019, questionou os participantes sobre a existência de um plano estratégico nas suas empresas familiares; as respostas salientaram que 89% possuem um plano estratégico definido, sendo que é formal em 53% dos casos e informal em 36%, e somente 10% reconhece não ter este instrumento orientador.



## 3.5. FAMILY OFFICES

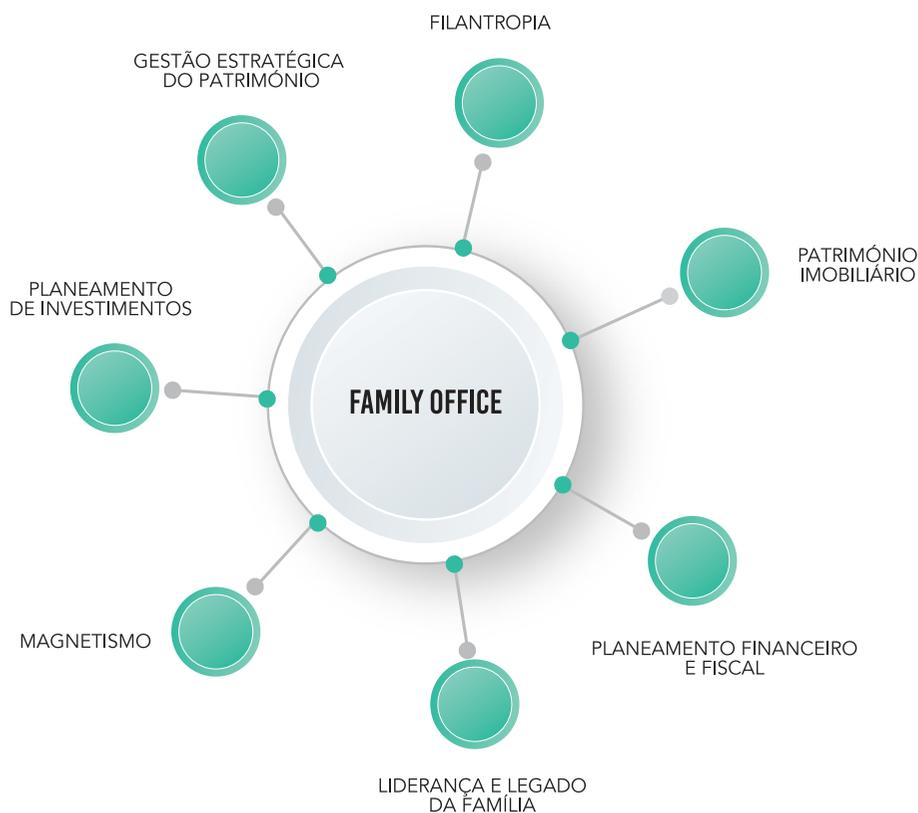
As EF que se formam como grupos familiares estruturados adotam ainda um estrato no seu *governance*: a constituição de um *family office*, normalmente sob a forma de uma SGPS, para separar claramente a gestão do património familiar da gestão do grupo empresarial.

Pode-se definir como *family office* a entidade cuja totalidade dos clientes pertence à família e

que tem como objeto a administração da riqueza da família, bem como a prestação dos serviços necessários a tal administração, ou outros que se entenda proporcionar aos seus clientes. Esclareça-se, desde já, que nem todos têm a mesma estrutura, nem tão-pouco prestam os mesmos serviços, podendo-se, assim, classificar, recorrendo à terminologia internacional, os family offices, de acordo com os serviços fornecidos, em três tipos:

→ **“Administrative family office”**: tem um *staff* que proporciona aos membros da família serviços administrativos, contabilidade e fiscais;

FIGURA 18 SERVIÇOS PRESTADOS PELO FAMILY OFFICE



Fonte: Autor

- **“Hybrid family office”**: tem um *staff* que proporciona aos membros da família serviços de aconselhamento administrativo, legal e fiscal;
- **“Fully-integrated family office”**: tem um *staff* que proporciona aos membros da família os serviços já referidos e, ainda, exerce funções de gestor de investimentos.

É necessário, antes de mais, referir que a criação deste tipo de organização implica um prudente juízo prévio sobre a sua sustentabilidade. De facto, os custos associados, tendo em vista uma gestão profissional qualificada, a prestação de serviços a todos os membros da família e os custos inerentes à gestão dos activos, podem levar os instituidores a optar pelo recurso a um *multi family office*, ou seja, a uma organização que gere as questões financeiras de várias famílias.

Genericamente, pode-se afirmar que todas as famílias são motivadas pela necessidade da sua preservação e unidade, pela preservação e engrandecimento do seu património. Consequentemente, são tais preocupações que se convertem, na sua concretização, nos objetivos essenciais. Tendo em vista alcançar tais objetivos, os *family offices* desenvolvem um conjunto de actuações de que se destaca o seguinte:

- Assegurar a adequada separação entre a gestão da família, a gestão da riqueza e a gestão dos negócios da família, mitigando e separando o mais possível os riscos inerentes a cada uma delas.
  - Criar um “território comum” a todos os membros da família que vá para além de cada atividade empresarial.
  - Promover, de forma reservada aos membros da família, a gestão mais rentável dos activos, do mesmo passo que assegura a geração de liquidez e a adequada distribuição do retorno dos investimentos.
  - Construir uma visão comum e um alinhamento de interesses quer quanto à gestão dos activos quer quanto aos princípios de *governance* da família e dos negócios.
- Desta forma se alcançará, de forma mais tranquila e transparente, a unidade da família e do seu património, razão última da criação de qualquer *family office*.

A multiplicidade de serviços evidenciados na figura 18 pode-se desagregar ainda mais:

- **Gestão estratégica do património**: identificação de recursos e objetivos financeiros; desenvolvimento do plano de transferência de património intergeracional; coordenação dos assessores profissionais; construção do fluxo de informação.
- **Serviços ligados às propriedades imobiliárias**: desenvolvimento de recomendações sobre o planeamento das propriedades; desenvolvimento dos planos patrimoniais da família; suportar os deveres fiduciários dos membros da família.
- **Planeamento de investimentos**: dedicação personalizada à gestão do portfólio de investimentos; monitorar a performance dos investimentos; participar na seleção dos gestores.
- **Planeamento financeiro e fiscal**: desenvolver estratégias de eficiência fiscal; supervisionar as entidades ligadas à função fiscal; rever os planos financeiros; gerir os processos de liquidez entre os membros da família.
- **Liderança e legado da família**: suportar a visão de longo prazo da família; guiar, promover e suportar as instituições de *governance* da família.
- **Filantropia**: suportar a missão filantrópica da família; desenvolver programas pessoais de doação; administrar, se existir, a fundação da família.



## 3.6. “INSTITUCIONALIZAR” PARA REDUZIR RISCO

No final da combinação de todos estes instrumentos de *governance* aplicados à esfera da família espera-se que o “conflito” inato entre o sistema familiar e empresarial esteja mitigado.

Importa sempre recordar que o risco estrutural da EF, ou seja, a probabilidade de um incidente singular produzir uma sequência de eventos negativos difíceis de controlar, está sempre em crescendo com o aumento da complexidade da família e do negócio.

O processo já não é simples com a família-nuclear a iniciar um negócio, contudo tudo se complexifica com a escala dos dois sistemas. Por um lado, a família vai aumentando o número de membros, com diferentes gerações e vários ramos da família, onde como se viu no modelo dos e círculos todos desempenham papéis diferentes, com histórias de vida diferentes e interesses distintos. Por outro lado, também o negócio vai aumentando de dimensão (mais colaboradores e vendas), tornando-se mais diversi-

ficado e, eventualmente, internacionalizado, com maiores variáveis integrantes na cadeia de valor e a exigir mais e melhor conhecimento.

Neste contexto, sem uma estrutura integrada a EF vai passar mal. A criação de instituições, com a clara diferenciação entre a família e os negócios, e com o desenvolvimento de políticas de gestão e de comunicação profissionais, são cruciais para o sucesso.

Por tudo isto, criar e implementar um sistema de *family governance* capaz de garantir a boa governação da família empresária e as boas práticas de governação, dotado de um adequado enquadramento legal, em correspondência com o regime das sociedades comerciais e nele devidamente integrado, é fundamental para o sucesso da EF.

É importante existir uma estrutura de tipo organizacional e regras de procedimento destinadas a estabelecer a comunicação entre os membros da família empresária e entre esta e a empresa familiar em tudo o que diga respeito às relações entre a família e a empresa. A institucionalização da família empresária, com a criação de estruturas e órgãos próprios de governação e adequada articulação com os órgãos da sociedade titular da empresa, é a solução para todas as fases do ciclo de vida da EF.

FIGURA 19 SISTEMA DE EQUILÍBRIO NO GOVERNANCE FAMÍLIA-EMPRESA



Fonte: Poza (2007)



4

# SUCCESSÃO

**A** sucessão é apontada como o grande problema para a continuidade das EF. Como vimos no Capítulo 2 deste manual, 70% das EF sucumbem na transição da primeira para a segunda geração e apenas 12% chegam à terceira geração.

Estudos da Comissão Europeia apontam ainda para que aproximadamente 30% das empresas numa situação de transferência estão à beira da falência devido a uma má preparação da sucessão. O Observatório Europeu estima que este mau planeamento no momento de sucessão possa resultar na perda de 6,3 milhões de empregos.

Dito isto, sublinhe-se, no entanto, que esta conclusão pode ser equívoca, uma vez que estudos realizados em empresas não familiares mostram taxas de mortalidade relativamente semelhantes. Assim, uma relação de causa-efeito entre o desaparecimento de 70% das EF e os problemas de sucessão são difíceis de sustentar.

Isto não quer dizer que a sucessão não seja uma questão muito importante. Aliás, como os sábios adágios populares vincam a propósito das EF: “Pai rico, filho nobre e neto pobre”. A sucessão é, pois, uma das etapas cruciais na vida de uma EF e um dos desafios comuns a todas elas.

## 4.1. O PROCESSO DE SUCCESSÃO

Por sucessão entende-se a tentativa deliberada e sistemática de transferência de uma organização com o objectivo de, por um lado, assegurar a continuidade em posições chave e, por outro, reter e desenvolver capital intelectual para o futuro, encorajando o progresso individual.



A sucessão é um processo que ocorre por duas vias alternativas: (i) de forma natural, pela ocorrência do falecimento ou incapacidade grave; e (ii) de forma planeada, concebendo e implementando ações ao longo do tempo.

No que à sucessão natural diz respeito, note-se que existem claros problemas na sucessão *mortis causa*, pois a lei não prevê nenhum regime específico para a sucessão *mortis causa* da empresa (aplicam-se restrições legais à livre atribuição do património *mortis causa*); o mesmo acontecendo com situações de incapacidade, onde os mecanismos jurídicos para suprir estas situações (interdição ou inabilitação) não são, regra geral, suficientemente rápidos e ágeis para possibilitar a normal administração dos negócios da empresa.

Deste modo, a transição geracional não planeada e concertada atempadamente entre os futuros herdeiros pode pôr diretamente em causa a estabilidade e sobrevivência da empresa.

Felizmente o paradigma quanto à visão a seguir no processo de sucessão mudou, com ganhos de sustentabilidade para a empresa e para a manutenção do equilíbrio do sistema família-empresa.

Desta visão estratégica, conclui-se que o processo de sucessão deve obedecer às seguintes características:

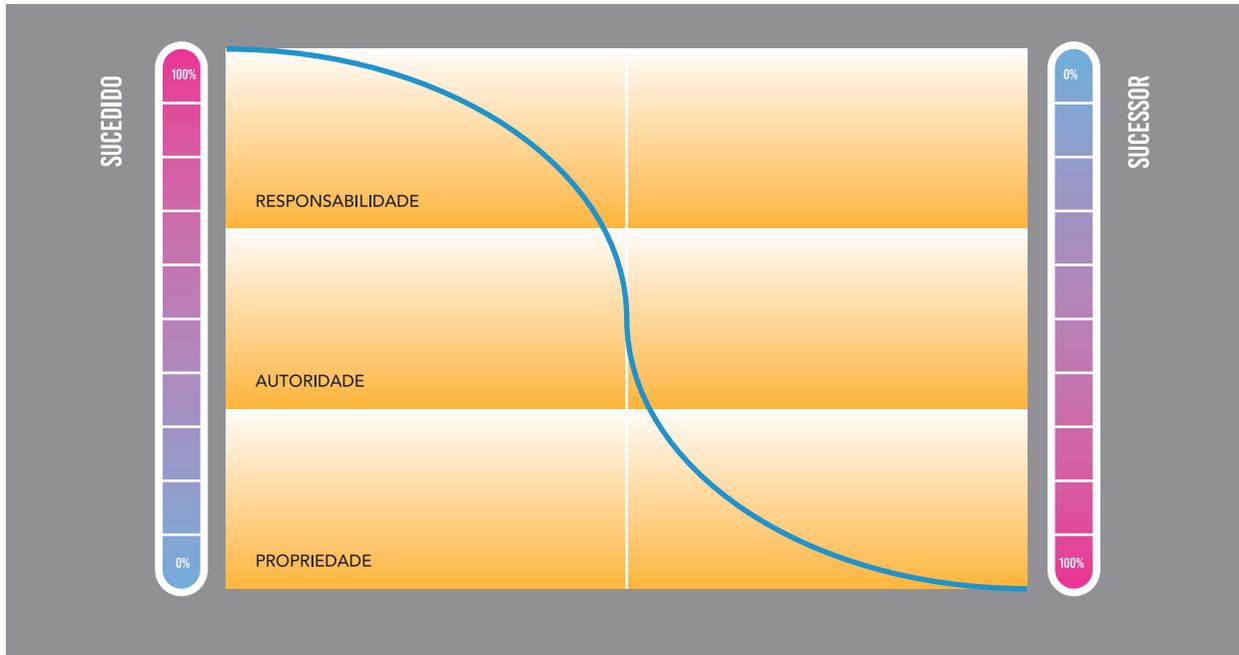
→ Ser um processo estruturado, com várias passos, exigindo cada um, tempo, reflexão e conhecimento;

**TABELA 02 MUDANÇA DE PARADIGMA NO PROCESSO DE SUCESSÃO**

VISÃO TRADICIONAL	VISÃO ACTUAL
A transição é inesperada.	O processo é todo planeado.
O processo sucessório é crítico para a empresa e para a família.	O processo sucessório como oportunidade para realizar mudanças, proporcionar a satisfação da família e o crescimento da empresa.
A sucessão é realizada de forma interna e confidencial.	A sucessão é realizada de forma transparente e em conjunto com um especialista e vários stakeholders.
A sucessão é deixada pela própria sorte ou para outro momento mais oportuno.	O fundador toma a iniciativa pela condução do processo sucessório.
Insatisfações e desavenças resolvidas pelo Direito de Família.	Insatisfações e desavenças resolvidas pelo diálogo e, em muitos casos, antecipadas pelo planeamento.
Divisão da empresa e do património em partes iguais.	Divisão e acordo com as necessidades e as características de cada herdeiro.
O filho primogénito, geralmente, é a melhor opção para comandar a empresa.	A escolha recai sobre o membro pertencente à família devidamente preparado.
As mulheres partem em desvantagem na escolha do sucessor.	As mulheres da família competem em condições de igualdade com os homens.
Família e gestão não profissional.	Família e gestão profissionais.
Preferência pelos interesses da família.	Preferência pelos interesses empresariais, considerando os valores da família.

Fonte: Autor

FIGURA 20 PROCESSO SUCESSÓRIO PROGRESSIVO



- Envolver ações na família (Conselho Familiar) e na empresa (quadros superiores);
- Garantir o empenho de todos os intervenientes com responsabilidades no processo;
- Ser concluído com sucesso (ficar no meio da ponte é um desastre anunciado!);
- Se necessário, para responder às preocupações anteriores, considerar uma fase transitória com um tutor, gestor profissional que faça a transição entre os anteriores e os novos elementos da Família.

Por tudo isto, a preparação e o planeamento de um processo de sucessão assumem especial relevância. A transição da gestão e da propriedade da empresa interessa a várias entidades pelos impactos que a mudança poderá ter na sua situação, pelo que a sucessão deverá ser efectuada de forma progressiva.

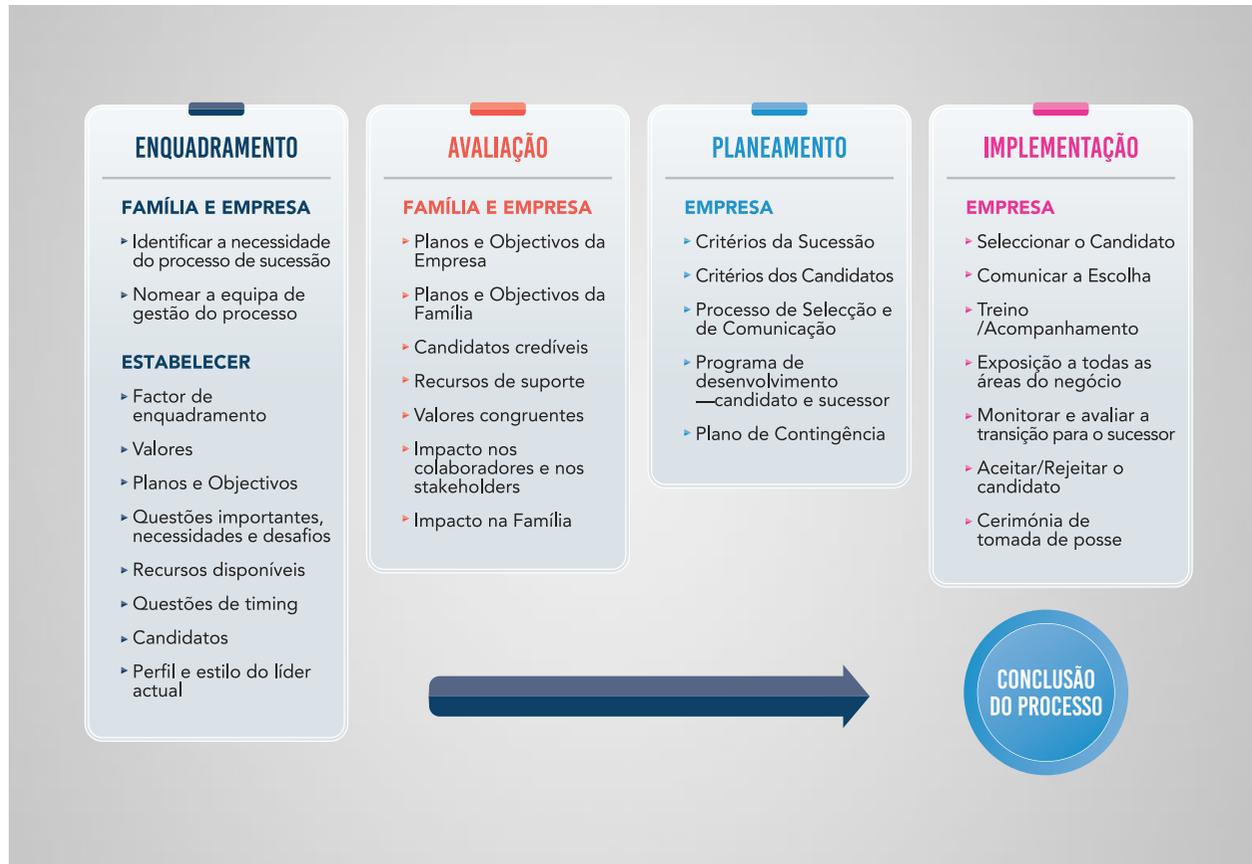
A figura 20 evidencia de forma muito clara como o processo sucessório deve ser transitório e progressivo. Na fase inicial todos os elementos de liderança e controle encontram-se no futuro sucedido: responsabilidade, autoridade e propriedade; para faseadamente começar a abdicar dessas propriedades a favor do sucessor, começando pela partilha de responsabilidade e de autoridade.

O líder deve lentamente afastar-se da gestão corrente, mais operacional, focando-se mais no seu papel de mentor do seu sucessor. Se é um processo que acompanha todo o período em que acontece a sucessão, está-se a dizer que sucedido e sucessor devem dedicar alguns anos a esta passagem das responsabilidades, que idealmente deve ser suave. O que não acontece em muitos casos, levando ao fracasso e encerramento de algumas empresas.

A empresa deve começar lentamente a perceber quem será o sucessor e que o processo não gerará cortes abruptos e discontinuidades. Só na fase fi-



FIGURA 21 PLANEAMENTO DO PROCESSO DE SUCESSÃO



Fonte: Kenfield (2011)

nal do processo de sucessão é que se dá o “ocaso” do sucedido e o sucessor assume a integralidade da liderança com a componente da propriedade.

E se a interconexão entre sucedido-sucessor espelha-se na figura 20, a figura seguinte evidencia todos os pequenos passos que devem ser dados para permitir que o processo sucessório ocorra com consistência e, no final, seja um sucesso para o sistema família-empresa.

→ Tudo começa pelo diagnóstico, pelo trabalho a ser realizado pelo Conselho Familiar de definição do primeiro esquisso dos candidatos e da estratégia que deve estar presente na sua escolha;

→ A avaliação é um passo mais “fino”, onde os candidatos são reduzidos a uma short-list (isto se não existir um sucessor inequívoco) e começa-se a avaliar os impactos que essa escolha vai ter no sistema família-empresa;

→ O planeamento é o passo decisivo do Conselho Familiar que, alinhado com o Pacto Familiar, deu início à efectivação do processo de sucessão, definindo datas, alinhando estratégias e tomando a decisão sobre a escolha do sucessor;

→ Finalmente, há que ser consequente com todo o processo estruturado e seleccionar o sucessor, informando todo o sistema família-empresa do racional que esteve presente na escolha.

Tal como é possível constatar, o processo de sucessão eficaz será aquele que abarcar um conjunto vasto de factores. Para além das próprias variáveis associadas a antecessor e sucessor, aspectos como a qualidade e a harmonia das relações familiares, a cultura organizacional e o planeamento da sucessão deverão ser tomados em linha de conta.

O sucesso destas depende, em larga medida, da capacidade de os seus membros separarem os três círculos do modelo visto anteriormente: o círculo de membro da família (pais, irmãos, cunhados, noras, etc.), o círculo de acionista e o círculo de executivo da empresa. Na habilidade para distinguir estas diferentes realidades, residirá grande parte do sucesso na continuidade do negócio.

Outro elemento decisivo para o sucesso do processo de sucessão decorre de um postulado: o início do processo de transferência de responsabilidade não deve esperar que o futuro sucedido sinta a necessidade de passar o testemunho – até porque muitos deles nunca chegam a sentir, ou pelo menos a admitir verdadeiramente esta necessidade. A transferência da responsabilidade e do conhecimento de negócio é parte essencial da passagem de testemunho, e não deve ser feita da noite para o dia.

## 4.2. A ESCOLHA DO SUCESSOR

A decisão de escolher o sucessor assume-se como um dos principais desafios num contexto de sucessão empresarial. Sendo a sucessão inevitável, ela nem sempre é efectuada para o sucessor desejável e, muitas vezes, ambicionado pelo sucedido. O facto de, em alguns casos, os descendentes não estarem interessados ou disponíveis acaba por dificultar a transmissão do negócio, tornando a sucessão mais complexa.

Pelas dificuldades que encerra e pelas consequências adversas que uma escolha menos acertada pode ter, esta questão torna-se central no contexto de um processo de transmissão de negócio.

A primeira questão que se coloca no processo de escolha do sucessor é a seguinte: deve ser um membro da família ou alguém externo (independente)? As estatísticas sobre os processos de sucessão dão uma resposta cabal a esta questão, com o peso a pender claramente para a solução interna.

Apenas cerca de 17% dos processos de sucessão de EF terminam com a escolha por um sucessor(es) externo(s). De entre esta escolha, destaque-se a “solução mista” de MBO (*Management Buy-Out*), onde a equipa de gestão independente da família (ou com elementos independentes) adquire a empresa à família; a que se segue a solução integralmente externa de compra da empresa por parte de um equipa de gestão completamente independente (*MBI – Management Buy-In*) e a venda pura e simples da empresa a terceiros (2% dos casos).

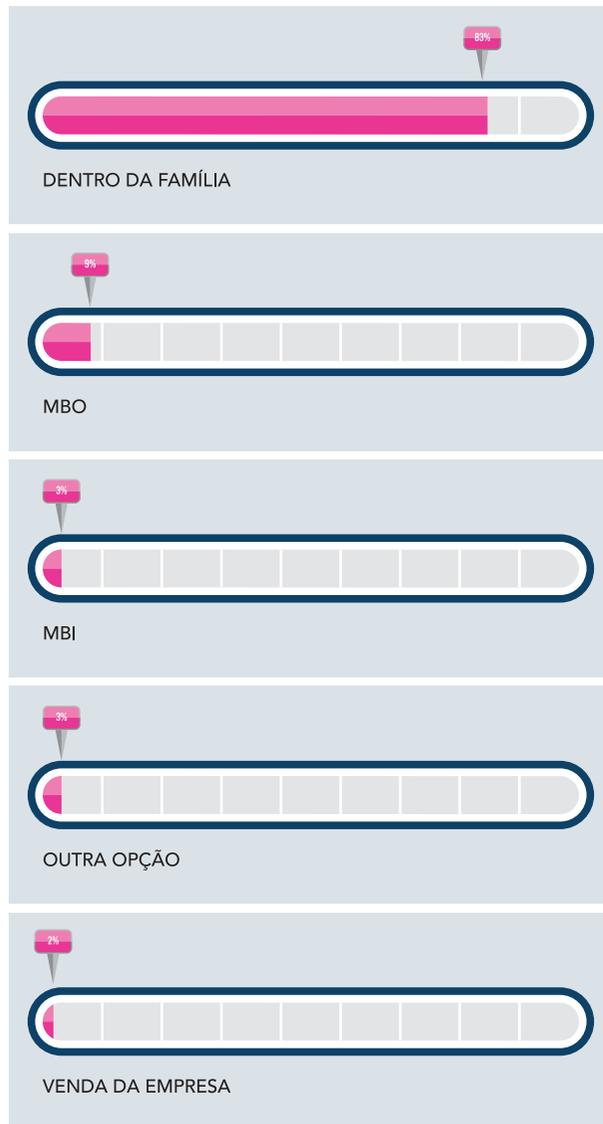
Ou seja, a venda da empresa sem nenhum critério de ligação, direta ou indireta, à empresa só ocorre numa proporção residual, o que evidencia quão “umbilical” é este processo sucessório.

Apesar do peso da solução dentro da família, entende-se que o processo deve ser o mais desapaixionado possível, aproximando-o de critérios de racionalidade económica, ainda que sem esquecer que as EF caracterizam-se precisamente por esta intenção de passagem de legado familiar. No entanto, se a solução certa não se encontra dentro da família, forçar essa solução é seguramente contribuir para o declínio da EF.

Ambas as soluções, interna e externa, têm vantagens e inconvenientes, as quais devem ser avaliadas pelo Conselho Familiar ao longo do processo de sucessão elencado na figura 19, por forma a que a síntese do planeamento resulte num só resultado: a solução escolhida deve ser aquela que melhor



FIGURA 22 SOLUÇÕES DE ESCOLHA DO SUCESSOR



Fonte: Deloitte - Global family business survey 2019

maximize o valor da empresa, não só conjuntural, mas também do ponto de vista da sustentabilidade temporal em benefício do sistema familiar.

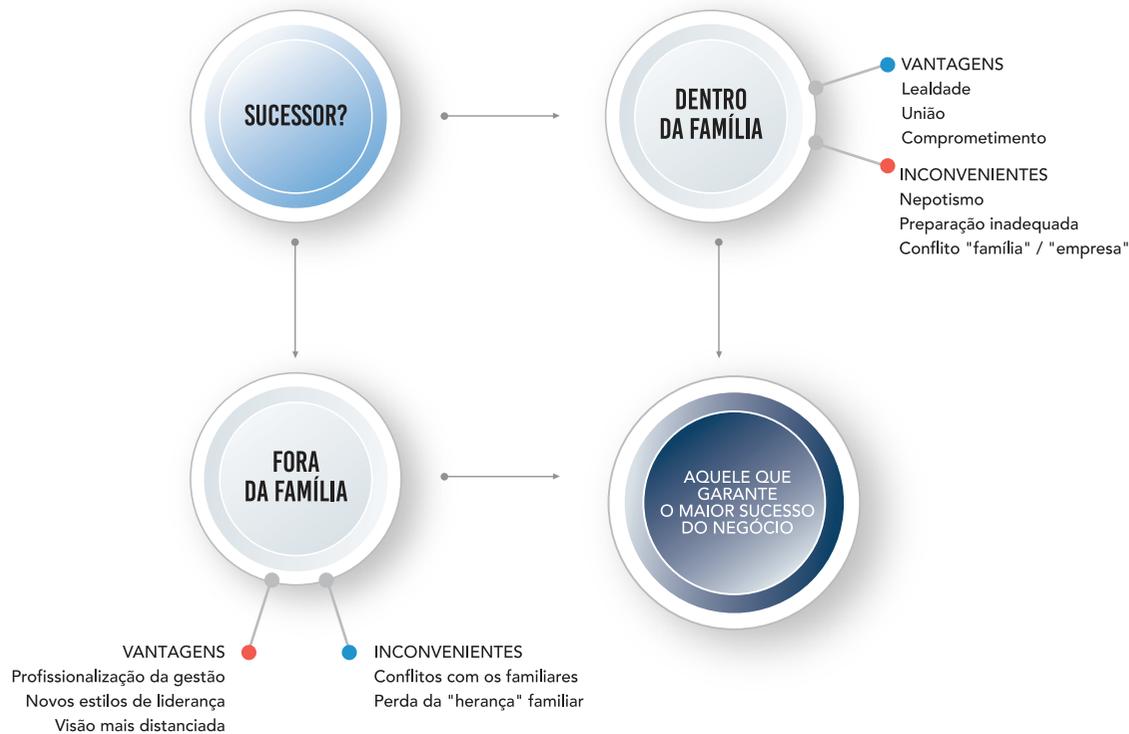
No limite a solução passa pela venda da totalidade da participação da empresa e efetuar o correspondente encaixe financeiro, assegurando liquidez para as vossas necessidades futuras e libertando os filhos do ónus de lidar com a situação. Ou como solução mista, a venda de uma parte da empresa a um sócio que assegure a sua gestão e tornar-se num acionista ativo, com hipótese de envolver os filhos na partilha da propriedade; ou ainda manter a propriedade da empresa nas mãos da família, atribuindo a gestão da mesma a um profissional ou equipa que assegure de forma adequada a sua liderança e alcance os objetivos que os acionistas definam, com a perspetiva de eventualmente surgir um sucessor interno na terceira geração (netos).

Note-se, que a introdução de elementos independentes na gestão da empresa não tem de ser um passo de ruptura total face à liderança por parte de um membro da família. A incorporação de elementos independentes pode (e deve) ser também um processo progressivo na organização (incluindo na órbita da *holding* familiar).

E a incorporação de membros não familiares nos órgãos de gestão é já uma realidade em muitos casos, reconhecendo-se que tal influência externa é benéfica. Pessoas independentes da família empresária aportam experiências diversificadas que podem ser valiosas para o desenvolvimento da empresa.

As vantagens são evidentes: (i) a inexistência de ligações emocionais permite perspetivas mais frias e realistas, em especial em assuntos como a sucessão, a remuneração de familiares a trabalhar na empresa, a resolução de conflitos entre familiares, etc.; (ii) o cumprimento dos requisitos formais inerentes à existência do órgão (convocatórias, documentação, atas, ...) aumenta o nível de profissionalização da organização, com os imediatos ganhos de eficiência e produtividade; e (iii) a forma de relaciona-

FIGURA 23 SOLUÇÃO INTERNA VS. EXTERNA



Fonte: Autor

mento entre os membros e o desenvolvimento dos trabalhos nas reuniões flui também de forma mais profissional.

Mas independentemente da origem do sucessor a atenção deve estar toda focada no perfil certo desse mesmo sucessor para liderar a empresa no futuro. As principais características partilhadas e identificadas quanto ao perfil do sucessor focam-se muito nas que a seguir se elencam na figura 23.

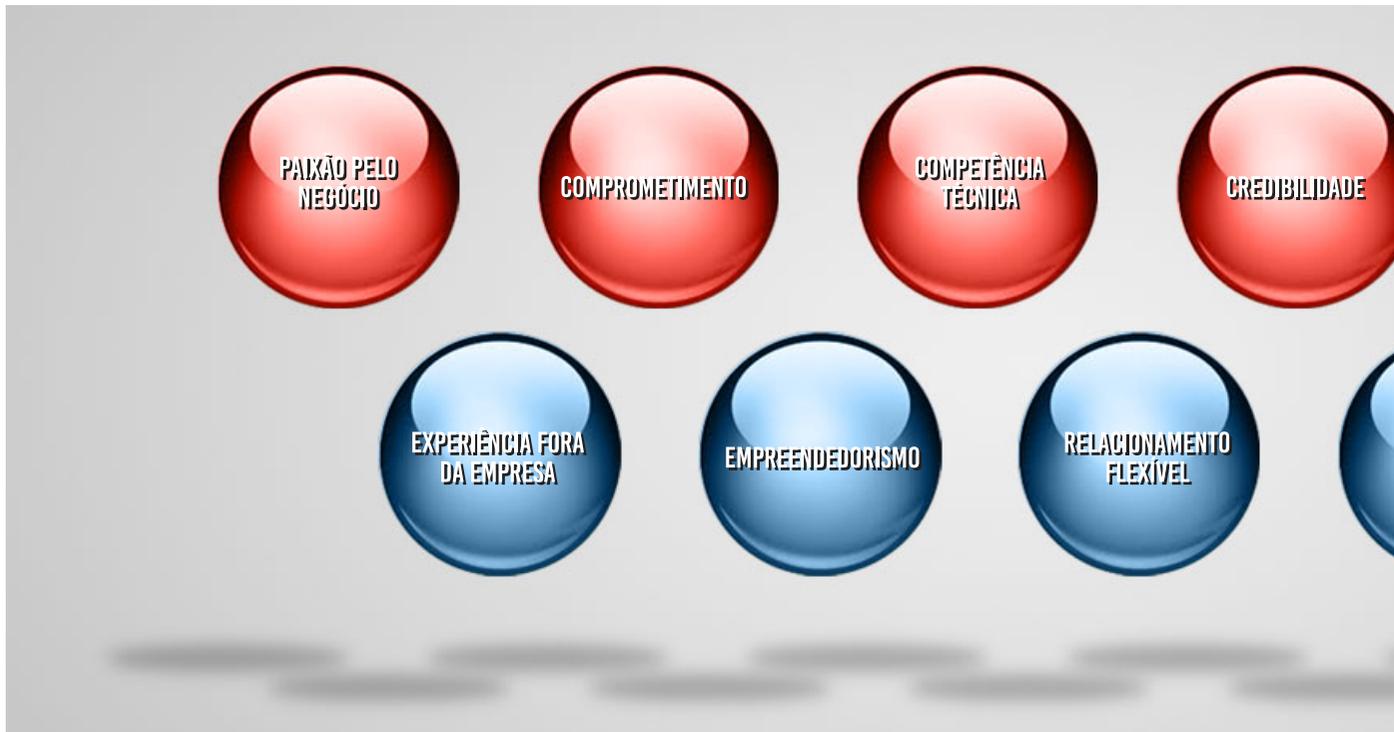
Todas as características identificadas são encimadas por uma de relevância inegável e primordial: o conhecimento do negócio. Um conhecimento profun-

do e sustentado do negócio por parte do sucessor é um forte contributo para a eficácia do processo de sucessão, não esquecendo que este processo continuado de transmissão terá de ser sempre acompanhado pelo sucedido, enquanto mentor e conselheiro do sucessor.

Este elemento de extrema importância, não invalida que o sucessor tenha de conhecer apenas e só o universo da empresa que liderará. Bem pelo contrário. Dado o contexto de exigência actual, é, de facto, imperativo que o sucessor adquira maior robustez ao nível das suas competências para ser



FIGURA 24 CARACTERÍSTICAS DESEJADAS NO SUCESSOR



Fonte: Autor

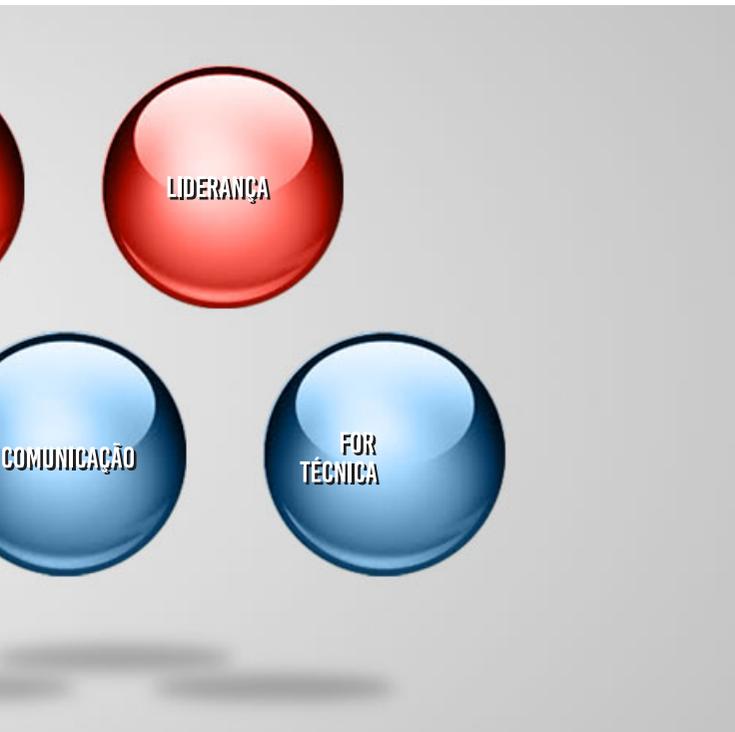
bem-sucedido no mundo empresarial, independentemente de ser ou não membro familiar.

Esta preparação pode resultar de um conjunto diverso de situações, com destaque para a existência de um vasto *background* de experiências profissionais (e mesmo pessoais), relacionadas ou não com a empresa, conduzem a uma acumulação de conhecimento e vivências que facilitam a gestão da empresa. Assim, as experiências profissionais fora da esfera familiar, noutras áreas de negócio, em diferentes zonas geográficas e até mesmo internacionais, são vivências extremamente importantes e que aportam valor para a empresa. O sucessor precisa de “mundo”!

Igualmente importante é a visão transversal do negócio que vai liderar, que muitas vezes é consolida-

do através de um trajeto que percorre internamente, marcado pela sua integração progressiva em diferentes áreas, até chegar à posição de líder. Ao liderar departamentos ou equipas antes de assumir um papel mais preponderante, o sucessor estará a assumir competências que poderão ser aplicadas no futuro, num contexto de maior relevância.

Feito todo este caminho, planeado e faseado, não está garantido o sucesso do processo de sucessão. O sucessor, pelo menos nos primeiros anos de imposição da sua liderança, vai enfrentar enormes desafios. Desde logo, terá de responder às expectativas criadas em torno de si, pois espera-se que seja igual ou melhor que o seu antecessor; terá ainda que fazer funcionar as estruturas da família e da empresa, inerentes à sua condição de



novo líder, e manter e aperfeiçoar o modelo de equilíbrio baseado nos 5 C, resolvendo bem o dilema das EF.

De entre todos estes desafios, eventualmente, o mais desafiante é o “peso” do sucedido. De facto, quando se fala de transmissão do sucedido para o sucessor, existe um tema que é muitas vezes esquecido e que num grande número de empresas é um activo imaterial importante e crítico para a continuidade da empresa: o carisma do sucedido.

Muito do carisma está reflectido na identidade da empresa, nomeadamente na forma como a maior parte da equipa se comporta, a sua atitude, os seus valores, bem como na forma como a empresa se relaciona com o mercado e com terceiros.

Finalmente uma nota para os imponderáveis.

O ciclo de vida numa EF não é distinto do ciclo de vida de qualquer outra organização, a não ser o facto de as primeiras trazerem para o seio da empresa a complexidade das relações familiares. Se a tomada de decisões estratégicas da empresa ao nível comercial, financeiro ou funcional, tem de ser enquadrada no momento que a empresa atravessa, também num momento de sucessão é crucial saber posicionar a empresa no ciclo de vida da mesma.

No caso específico de um processo de sucessão, um plano de contingência pretende responder a situações como o que fazer se o fundador e os seus sucessores não puderem assumir funções, mesmo que temporariamente. Ou eventos inesperados na economia, na família (um divórcio) e na empresa.

Se a palavra-chave na sucessão das empresas é continuidade, tudo deve ser questionado de forma a serem encontradas possíveis soluções, numa tentativa de evitar barreiras à progressão da transmissão da liderança, e continuidade da empresa. Assim, para qualquer empresa, independentemente da sua natureza, dimensão e sector de actividade, é vital ter um plano de contingência que contemple formas de agir perante uma alteração, por vezes rápida e inesperada, da realidade, traçando cenários que permitam prever o inesperado e dando respostas no sentido de agilizar o processo e atenuar potenciais consequências.

A ausência de um plano de contingência para processos de troca de posições decisivas pode mesmo originar a “paragem” ou regressão da organização, onde ninguém sabe o que fazer, como e quando fazer. Os diversos outputs recolhidos ao longo deste projecto parecem indicar que os empresários portugueses podem não estar suficientemente sensibilizados para esta questão, facto relevante para identificarmos este ponto como uma oportunidade de melhoria na gestão das empresas portuguesas.

## REFERÊNCIAS

Aronoff, C. (2011), *More than Family, Non-Family Executives in the Family Business*  
Palgrave.

Canessa, B; Escher, J.; Schmid, A. (2018), *The Family Office: A Practical Guide*  
Palgrave.

Carlock, R. e Ward, J. (2001), *Strategic Planning for the Family Business*  
Palgrave.

Corona, J. (2017), *Empresa Familiar: Análisis Estratégicas*  
Deusto.

Deloitte (2019), *Global Family Business survey 2019*.

Edelman (2017), *Trust Barometer: Special Report Family Business*.

Gersick et al. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*  
Palgrave.

Poza, E. (2007), *Family Business*  
Thomson.

Todo Bom, L (2020), *Manual de Gestão de Empresas Familiares*  
Edições Sílabo.

TÍTULO

## EMPRESAS FAMILIARES - GUIA PRÁTICO

(EDIÇÃO: DEZEMBRO DE 2020)

PROPRIEDADE E EDIÇÃO



Sede da ANEME

Pólo Tecnológico de Lisboa, Rua Francisco Cortês Pinto, n° 2 (Lote 13 b)

1600-602 Lisboa // PORTUGAL

T. +351 21 711 27 40

F. +351 21 715 04 03

Delegação Regional da ANEME – Torres Vedras

Edifício CAERO - Rua António Leal D'Ascensão

2560-309 Torres Vedras

PORTUGAL

T. +351 26 132 68 60

[aneme@aneme.pt](mailto:aneme@aneme.pt) // [www.aneme.pt](http://www.aneme.pt)

COORDENAÇÃO



AUTORIA

PAULO ALCARVA

Projecto Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional