



O sistema de Family Governance como parte integrante do bom governo da empresa familiar

Rita Lobo Xavier
Emília Rita Ferreira



Familia empresária

**Boa
governação
da sociedade
(familiar)**

**Melhor
desempenho**

**Melhores
resultados**

**Bom
governo da
família**

**Bom
governo da
própria
empresa**



Movimento de Corporate Governance

- Abrange um conjunto de máximas válidas para uma gestão de empresas responsável e criadora de riqueza a longo prazo, para um controlo de empresas e para a transparência.
- Complexo de regras composto por:
 - normas jurídicas societárias (64.º e 72.º n.º 2 CSC);
 - regras gerais de Direito Civil e deveres acessórios;
 - códigos de conduta internacionais e nacionais;
 - regras estatutárias;
 - regras jurisprudenciais;
 - princípios e normas de gestão;
 - regras deontológicas, postulados morais e de bom senso.



Artigo 64.º do Código das Sociedades Comerciais

Define os dois grandes grupos a que se reconduzem os deveres dos administradores societários:

Dever de cuidado

Dever de lealdade



Conteúdo responsabilizador do artigo 64.º do Código das
Sociedades Comerciais



Cada vez mais determinado em razão da causa de
exclusão da responsabilidade que o artigo 72.º n.º 2 do
Código das Sociedades Comerciais prevê



Business judgment rule



Business judgment rule

- 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.

Soft Law

- *Comply or explain*
- Informação útil para os investidores
- Maior legitimidade aos olhos dos acionistas



Family Governance

- 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;
- Sobretudo no plano da articulação entre:

A gestão das participações sociais que controlam a empresa

A gestão da atividade da própria empresa

A gestão das relações entre os membros da família empresária



OBJETIVO

- 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;
- O sistema incluirá eventualmente a criação de uma assembleia de família e de um conselho da família.

Atuação do Conselho de Família e realização da *business judgment rule*

- Ligação entre as regras estabelecidas no âmbito do estudo da *Corporate Governance* e aquelas que devem ser cumpridas aquando da criação e gestão de uma estrutura de governo da família empresária.
- Através do estudo, planeamento e concretização das melhores formas de governo familiar, os administradores conseguirão alcançar o cumprimento de boas práticas e de bons níveis de governo da família empresária capazes de trazerem o melhor desempenho da empresa familiar.



Atuação do Conselho de Família e realização da *business judgment rule*

- 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**
- Deve ser assegurado, nomeadamente:
 1. a **diversidade** na composição dos respetivos órgãos de governo
 2. a adoção de critérios de **mérito individual** nos respetivos processos de designação,
 3. a promoção, nos termos considerados mais adequados, mas de forma suscetível de demonstração, de **propostas para a eleição** dos membros dos órgãos



Conclusão

- O sistema incluirá eventualmente a criação de uma assembleia de família e de um conselho da família, sendo necessário que a atividade de gestão obedeça a regras equivalentes às que estão definidas no plano societário para os administradores das sociedades comerciais envolvidas.
- O sistema de organização da família empresária deve obedecer, em primeiro lugar, às regras de racionalidade empresarial e subordinar-se a critérios similares aos estabelecidos pela *business judgment rule*.



- Para além disso, a atuação dos administradores e membros da estrutura da família deve seguir as boas práticas emanadas através de recomendações e orientações estabelecidas nos códigos de governo societário, sobretudo no caso de as sociedades comerciais envolvidas serem cotadas.
- 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.