

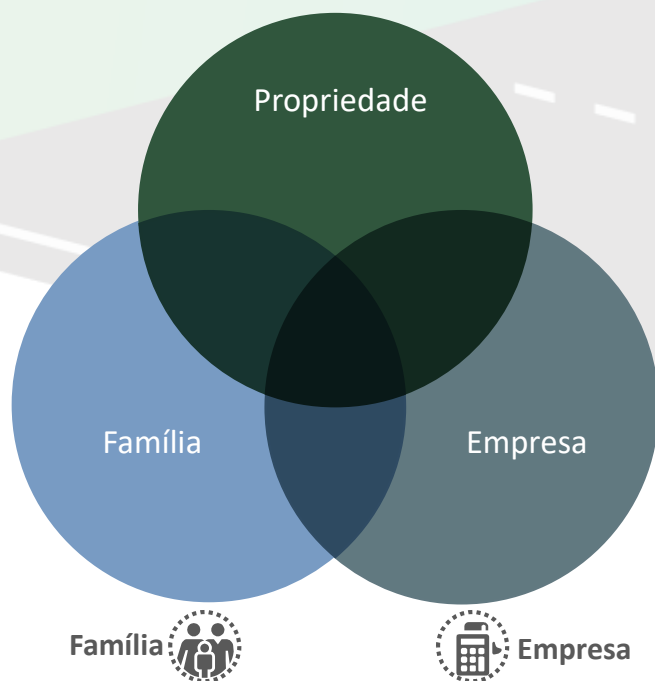


Família e Empresa: compromissos vinculativos de transição geracional e sucessão

Isabel Coelho dos Santos

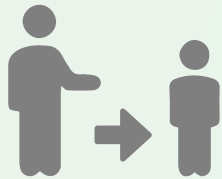


Família, Empresa e Património



- Ambivalência e papéis simultâneos
 - Família e empresa
 - Capital e administração
 - Património empresarial e familiar
- Necessidade de compromissos quanto ao futuro da família e da empresa

O modelo de três círculos do Sistema das Empresas Familiares, TAGIURI AND DAVIS, 1982



Sucessão: problema ou elemento genético das empresas familiares?

Problemas da sucessão *mortis causa*: lei não prevê regime específico para a sucessão *mortis causa* da empresa (aplicam-se restrições legais à livre atribuição do património *mortis causa*)


Problemas resultantes de situações de incapacidade: 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

Risco: transição geracional não planeada e concertada atempadamente entre os futuros herdeiros pode pôr diretamente em causa a estabilidade e sobrevivência da empresa

Sucessão: problema ou elemento genético das empresas familiares?

Planeamento da transição geracional e da sucessão no património:

- um negócio não nasce já uma empresa familiar, torna-se uma empresa familiar com a assunção pelos filhos de uma posição ativa no negócio dos pais
- transição geracional é o elemento genético e fundacional das empresas familiares



É essencial preparar atempadamente o futuro, ao nível das três dimensões fundamentais em jogo numa empresa familiar: **família, empresa e propriedade**



Acordos para a Família e para a Empresa

O processo de construção do acordo

- Não existe uma fórmula única de sucesso, nem um modelo único de acordo
- O objetivo é alcançar consensos alargados sobre o futuro da família e da empresa
- É fundamental trabalhar com a família (em conjunto) e com os familiares (individualmente)
- Estes processos envolvem usualmente assessoria especializada:
 - **jurídica e fiscal** – preparação do acordo e estruturação/implementação das operações (reestruturações da sociedade e/ou do restante património familiar)
 - **mediação familiar**
 - **recursos humanos**
 - **gestão e estratégica**
 - **financeira**



Acordos para a Família e para a Empresa

Como assegurar que os compromissos alcançados são vinculativos?

- **Acordo parassocial**

- Regular relações dos familiares enquanto sócios de capital na empresa
- Outros aspetos da vida da empresa familiar e da família empresária (valores fundamentais, interação entre família e empresa, estratégias de sucessão na titularidade e liderança da empresa, regras de *governance*)
- Considerar limitações legais (ex: direito societário e sucessório)
- Ponderar impactos fiscais associados

- **Protocolo Familiar** (em documento autónomo, caso haja terceiros na administração ou liderança da empresa, ou para regular estruturas próprias da família)



Acordos para a Família e para a Empresa

Alguns aspetos a considerar no Acordo

- 1 Definição de Família
- 2 Titularidade do capital
- 3 Limites à transmissão de participações sociais
- 4 Política de distribuição de dividendos
- 5 Modelo de *governance* adoptado
- 6 Mecanismos de assistência à família
- 7 Situações de incumprimento e mecanismos de saída forçada
- 8 Resolução de conflitos



A reestruturação societária da empresa familiar e demais património familiar

A par da celebração do Acordo, é usual o planeamento e implementação da reestruturação societária da empresa e do restante património familiar



Objetivos fundamentais:

- separação de patrimónios entre empresa e património familiar
- alocação de património como forma de planeamento sucessório



Conclusões

A transição geracional é, simultaneamente, um elemento fundamental das empresas familiares, e um dos maiores desafios para a família e para a empresa

Se não planeada e concertada, pode conduzir ao fracasso e encerramento da empresa

A construção de acordos que reflitam o compromisso dos membros da família quanto à família, à empresa familiar e à relação entre a família e a empresa é uma ferramenta útil para antecipar e gerir as dificuldades de uma transição geracional

É fundamental garantir que os compromissos alcançados são juridicamente vinculativos

O planeamento sucessório poderá também envolver a reestruturação societária da empresa e do restante património familiar