



Universidades Lusíada

Sousa, Fernanda Raquel Melo de

A liberdade sucessória na empresa familiar

<http://hdl.handle.net/11067/5812>

Metadados

Data de Publicação

2020

Resumo

Apesar de as empresas familiares comporem grande parte do tecido empresarial português e europeu, mostram-se ser projetos frágeis quando comparadas com empresas não familiares. No ordenamento jurídico português existem regimes e lacunas que bloqueiam e aniquilam o sucesso da empresa familiar. Com o passar dos anos é notória a necessidade de adotar um estatuto que proteja a evolução da empresa familiar, sendo para isso necessário repensar, essencialmente, o Direito das Sucessões. Trata-se de uma...

Although family businesses make up a large part of the Portuguese and European business fabric, they prove to be fragile projects when compared to non-family businesses. In the Portuguese legal system there are regimes and gaps that block and annihilate the success of family businesses. Over the years, it has become clear the need to adopt a statute that protects the evolution of the family business, and for that, it is necessary to rethink, essentially, the Law of Succession. This is a collect...

Palavras Chave

Direito, Direito das sucessões, Empresa familiar, Herdeiros, Partilha em vida, Pacto sucessório, Direito estrangeiro, Renovação legislativa

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULP-FD] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-25T20:54:24Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DO NORTE-PORTO

A Liberdade Sucessória na Empresa Familiar

Fernanda Raquel Melo de Sousa

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Porto, 2020



UNIVERSIDADE LUSÍADA DO NORTE-PORTO

A Liberdade Sucessória na Empresa Familiar

Fernanda Raquel Melo de Sousa

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Orientador: Exma. Senhora Professora Doutora Sandra Passinhas

Porto, 2020

Índice

Resumo	V
Abstract	VI
Lista de Abreviaturas	VII
Introdução	8
1. Conceito de Empresa Familiar.....	9
1.1 Família, Propriedade e Património	11
2. Empresas Familiares em Portugal.....	13
2.1 Evolução da empresa familiar.....	15
2.2 Retrato das empresas familiares da Região Norte	17
3. Transmissão intergeracional da empresa	21
3.1 Modelo de Governação Empresarial.....	25
4. Direito Sucessório Português.....	35
5. Sucessão nas Empresas Familiares	37
5.1 Partilha em vida	39
5.2 Pactos sucessórios renunciativos e pactos sucessórios de empresa	44
5.3 Venda a terceiros	46
5.4 Tipos de sociedades comerciais e as cláusulas contratuais.....	48
5.5 Tributação do Imposto Sucessório.....	53
6. Empresas Familiares no direito comparado	55
6.1 A recomendação 94/1069/CE, de 7 de dezembro de 1994, da Comissão das Comunidades Europeias	56
6.2 A recomendação 98/C 93/02, de 28 de março 1998, da Comissão Europeia	58
6.3 Outros regulamentos	59
6.4 Ordenamentos Jurídicos Estrangeiros.....	61
7. Análise do regime legal português e a importância do sucesso empresa familiar para Portugal	75
7.1 Possíveis soluções jurídicas a adotar pelo ordenamento jurídico português.....	82
Conclusão	84
Bibliografia Citada.....	85
Webgrafia	88

Índice de Tabelas

Tabela 1 Distribuição das EFs por NUTS III (2017).....	19
--	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Distribuição das EFs por NUTS III (2017) (N= 41.496).....	19
Gráfico 2 Distribuição das EFs pela Área Metropolitana do Porto	20
Gráfico 3 Distribuição das EFs pela Área Metropolitana do Porto	20
Gráfico 4 Distribuição das EFs pela Área Metropolitana do Porto	20
Gráfico 5 EFs por antiguidade na região Norte de Portugal (N = 41.375)	22
Gráfico 6 Grau de parentesco de membros da família com o/a atual responsável	25
Gráfico 7 Distribuição da quota (% aproximada) detida pelos membros da família	26

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 Estrutura da Empresa Familiar.....	27
Ilustração 2 Composição do Órgão Familiar	32
Ilustração 3 Composição do Órgão Empresarial	33

Resumo

Apesar de as empresas familiares comporem grande parte do tecido empresarial português e europeu, mostram-se ser projetos frágeis quando comparadas com empresas não familiares. No ordenamento jurídico português existem regimes e lacunas que bloqueiam e aniquilam o sucesso da empresa familiar. Com o passar dos anos é notória a necessidade de adotar um estatuto que proteja a evolução da empresa familiar, sendo para isso necessário repensar, essencialmente, o Direito das Sucessões. Trata-se de uma carência coletiva proveniente da necessidade de garantir que o património económico e tecnológico amadurecido por uma empresa esteja, tanto quanto possível, livre dos riscos de enfraquecimento, fragmentação ou, ainda pior, de dispersão. Existem estudos que demonstram a emergência de uma mudança que seja capaz de assegurar que todo o trabalho investido pelo fundador não descambe no momento da abertura da sua sucessão. A Comissão Europeia tem vindo, já há mais de 20 anos, a solicitar aos Estados-Membros que adotem medidas favoráveis à manutenção e crescimento das empresas familiares. Alguns dos Estados-Membros atentaram as suas diretrizes, todavia, Portugal ficou aquém dos pedidos. Através da análise de regimes jurídicos estrangeiros, efetuadas no âmbito do apelo emitido pela Comissão Europeia e pensadas para a empresa familiar, é possível adotar soluções que impulsionem o sucesso das empresas familiares portuguesas.

Palavras-Chave: Empresa Familiar; Direito das Sucessões; Herdeiros; Partilha em vida; Pacto Sucessório; Direito Estrangeiro; Renovação legislativa.

Abstract

Although family businesses make up a large part of the Portuguese and European business fabric, they prove to be fragile projects when compared to non-family businesses. In the Portuguese legal system there are regimes and gaps that block and annihilate the success of family businesses. Over the years, it has become clear the need to adopt a statute that protects the evolution of the family business, and for that, it is necessary to rethink, essentially, the Law of Succession. This is a collective need arising from the need to ensure that the economic and technological assets matured by a company are as far as possible free from the risks of weakening, fragmentation or, even worse, dispersion. There are studies demonstrating the emergence of a change capable of ensuring that all the work invested by the founder does not fall by the wayside at the beginning of his succession. The European Commission has, for more than 20 years, been calling on Member States to adopt measures to support the maintenance and growth of family businesses. Some Member States have heeded its guidelines, but Portugal has fallen short of the requests. Through the analysis of foreign legal regimes, carried out as part of the appeal issued by the European Commission and designed for the family business, it is possible to adopt solutions that will boost the success of Portuguese family businesses.

Keywords: Family Business; Succession Law; Heirs; Sharing in life; Succession Pact; Foreign Law; Legislative Renewal

Lista de Abreviaturas

Ac.- Acórdão

AEF- Associação de Empresas Familiares

al.- alínea

art.- artigo

arts.- artigos

BGB- Bürgerliches Gesetzbuch

CRP- Constituição da República Portuguesa

CSC- Código das Sociedades Comerciais

EF- Empresa Familiar

EF's- Empresas Familiares

IAPMEI- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

INE- Instituto Nacional de Estatística

nº- número

NUTS- Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

PIB- Produto Interno Bruto

PME- Pequena e Média Empresa

PwC- PricewaterhouseCoopers

ss- seguintes

STJ- Supremo Tribunal de Justiça

UE- União Europeia

Introdução

O mercado empresarial português é composto em 99,9% por pequenas e médias empresas que, à semelhança do que acontece pelo mundo fora, são maioritariamente de cariz familiar. Apesar de enfrentarem um conjunto de obstáculos que retraem o seu crescimento contínuo, as empresas familiares caracterizam-se pela inovação e assumem-se como o motor da evolução da economia de Portugal.

As empresas familiares podem desempenhar um papel ainda mais determinante na economia de forma a potenciar o desenvolvimento do país e a contribuir significativamente para o PIB. Para que isso seja possível é necessário que haja regulação normativa que permita e acompanhe esse desenvolvimento.

Uma empresa familiar assume duas dimensões: a de fonte de riqueza para a família e a de impulsionadora da economia do país. Num mercado pouco versátil, pouco dinâmico e de leis rígidas, a pequena dimensão da empresa acaba por comprometer o aumento do seu capital e, conseqüentemente, abalar o seu potencial de concorrência com outras congéneres, nomeadamente internacionais. O sucesso de uma empresa manifesta-se na capacidade de esta se integrar no mercado internacional.

Apesar de existirem inúmeros fatores que podem condicionar o sucesso da empresa, nomeadamente da empresa familiar, a passagem do testemunho de geração em geração continua a ser um dos maiores obstáculos.

A lei sucessória portuguesa prima pela rigidez com que a partilha é efetuada. A legítima revela-se um verdadeiro bloqueio à liberdade de disposição do *de cuius*. Uma sucessão partilhada de forma igualitária e não planeada é causa de extinção de inúmeras empresas, principalmente daquelas que são constituídas apenas por órgãos de gerência familiar.

Da análise de soluções oferecidas por ordenamentos jurídicos estrangeiros, como o alemão, o espanhol, o francês e o italiano, é possível desenvolver e adotar regimes que potenciem o sucesso, competência e oportunidade de concorrência às empresas familiares portuguesas no mercado nacional, europeu ou mundial.

1. Conceito de Empresa Familiar

A empresa familiar não encontrou até hoje uma definição consensual que a caracterize. Apesar de a doutrina elencar elementos caracterizadores do conceito e de a Comissão Europeia ter já formulado uma definição, que teve como base a realização de estudos nos diferentes Estados-Membros, tem-se chegado à conclusão de que ainda não há harmonia quanto a esse entendimento.

Ana Paula Marques refere que, não obstante de as empresas familiares e as empresas não familiares terem características que são comuns, as empresas familiares diferem das demais *devido à influência da família na mobilização de recursos, humanos e financeiros, e na configuração estratégica e cultural da empresa* (Marques, 2018b: 15).

Existem vários critérios, muitos deles complexos, que definem as características das empresas familiares. De forma redutora, essencialmente a empresa familiar integra dois sistemas, o da empresa e o da família, que muitas das vezes assumem interesses distintos.

A doutrina analisa a noção de empresa familiar tanto de uma perspetiva quantitativa como de uma perspetiva qualitativa. Na abordagem quantitativa entende-se por empresa familiar aquela cuja família detém o controlo do capital social, já na qualitativa, considera-se que empresa familiar é aquela em que a família tem influência na gestão da empresa.

É indiscutível que no conceito de empresa familiar deve ter-se em consideração uma ampla variedade de critérios como família, propriedade, controlo direto e/ou indireto, transmissão, influência e capital social. Os conceitos de controlo e propriedade assumem um carácter de palavra-chave na caracterização daquilo que é uma empresa familiar. Existem autores que defendem uma visão separada e única dos conceitos e outros que combinam os dois critérios para construir uma visão conjugada. Em comum, ambas as correntes entendem que a empresa familiar é caracterizada pela presença de membros da mesma família que controlam uma mesma empresa.¹

¹ Menezes Cordeiro defende tratar-se de *um conjunto concatenado de meios materiais e humanos, dotados de uma especial organização e de uma direcção, de modo a desenvolver uma actividade segundo regras de racionalidade económica* (Menezes Cordeiro, 2007: 281).

António Nogueira da Costa entende que a empresa familiar não é nada mais do que uma sociedade que foi fundada, ou adquirida, pelos nossos antepassados ou por nós e sobre a qual *possuímos o domínio da propriedade, assumimos ou controlamos a sua gestão e temos o forte desejo da sua continuidade sob o controlo das gerações seguintes* (Costa A. N., 2017: 11).

Inúmeras foram as definições e características que a doutrina procurou atribuir à empresa familiar. Na tentativa de harmonizar e sedimentar as dúvidas que planavam à volta desta matéria, em 2009, a Comissão Europeia encontrou uma definição para empresa familiar que se baseia em três elementos essenciais: família, negócio e propriedade. Esta noção culminou no conjunto destes três elementos, que compõem uma definição europeia de empresa familiar.

Segundo a Comissão Europeia, deve entender-se por empresa familiar a empresa cuja maioria dos votos é detida pela(s) pessoa(s) singular(es) que estabeleceu(eram) a empresa, pela(s) pessoa(s) singular(es) que tiver(eram) adquirido o capital social da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos. A maioria dos direitos de voto deve ser direta ou indireta, sendo que na gestão ou administração da empresa tem de estar envolvido pelo menos um representante da família ou parente consanguíneo. As sociedades cotadas² incluem-se na definição de empresa familiar se a pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou as famílias desta, ou seus descendentes, possuírem 25% dos direitos de voto correspondentes ao respetivo capital social (Comission, 2009: 4).

Uma empresa que seja controlada por uma só pessoa não é considerada empresa familiar, daí a distinção entre empresa familiar e empreendedorismo. A empresa familiar existe a partir do momento em que os filhos da geração fundadora da empresa têm voz ativa e revelam interesse pela atividade.

Um empresário casado e com filhos que detém a totalidade de uma empresa não tem um negócio de cariz familiar enquanto não houver interesse de outros membros da família no negócio desenvolvido pelo fundador da empresa. É necessário um *interesse em misturar a realidade da família na realidade do negócio e em assegurar que a geração seguinte da família pretenderá suceder ao fundador na empresa* (Oliveira, 2018: 119).

Robert G. Donnelley defende que para uma empresa seja considerada familiar é necessário que esteja ligada a uma família há pelo menos duas gerações e que tenha *ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família* (Donneley, 1964: 161).

Ernesto Poza considera que uma empresa é familiar quando há um controlo acionista, de pelo menos 15%, que é assegurado por dois ou mais membros de uma família ou de uma parceria de famílias, uma influência estratégica é dominada por parte dos membros da família que integram a gestão da empresa e uma preocupação pelas relações familiares e ambição de continuidade através das gerações (Poza, 2010: 6).

² Denomina-se por sociedade cotada a sociedade que tem a totalidade ou parte das ações representativas do respetivo capital social admitido à negociação no mercado da bolsa de valores. São várias as vantagens de uma empresa ser cotada em bolsa, nomeadamente o financiamento e a visibilidade. Como reverso da moeda podem existir situações de perda do controlo da empresa e de partilha de lucros pelos investidores. Uma empresa ser cotada em bolsa implica que disponibilize de forma constante informações sobre a mesma ao mercado (Economias, 2015).

1.1 Família, Propriedade e Património

A falta de precisão de alguns critérios utilizados, tais como família e propriedade agrava a perceção daquilo que é a empresa familiar.

A família é o primeiro critério que permite distinguir as empresas familiares das não familiares. Consagrada no artigo 67º da Constituição da República Portuguesa, a família surge neste preceito como uma instituição basilar da sociedade, não se considerando ser *uma figura autoritária, impositiva ou externa ao indivíduo. Pelo contrário, a família é para o indivíduo o seu enquadramento vivencial, o locus do seu afecto e realização* (Sandra Passinhas, 2014: 183).

Caracterizada por ser composta por uma pluralidade de sujeitos, facilmente se exclui a empresa familiar das categorias de empresário em nome individual (ENI), sociedade unipessoal por quotas ou o estabelecimento individual de responsabilidade limitada.

A família é constituída por pessoas que se encontram ligadas pelo casamento, pelo parentesco, pela afinidade e pela adoção, nos termos do artigo 1576º do Código Civil. Este será o ponto de partida para descobrir a noção família que dá origem à empresa familiar, não obstante, ser preciso ter em consideração as várias formas de família: famílias de facto, famílias monoparentais, famílias unipessoais, famílias recombinadas ou pluriparentais, etc. Os cônjuges dos sucessores devem ser integrados na empresa familiar na medida em que nela participem, caso contrário não se consideram as relações de afinidade e estão excluídos da empresa familiar.

Há doutrina que entende que a união de facto não deve integrar a família das empresas familiares, uma vez que não gozam do mesmo nível de estabilidade e publicidade exigido para as restantes famílias, todavia, assumir que a empresa familiar apenas pode ser constituída pela família matrimonial também pode ser objeto de crítica, dado que o casamento hoje em dia é volátil. A instabilidade que assombra a união de facto começa a ser extensível ao casamento, assistindo-se a uma aproximação entre a família matrimonial e a família de facto (Martinez de Campos & Costa, 2018: 321).

O Direito das Sucessões português começa a demonstrar limitações. As previsões normativas no âmbito do Direito da Família foram evoluindo, todavia, o Direito das Sucessões mantém-se praticamente intacto desde a Reforma de 1977, o que faz com que esteja desatualizado e, conseqüentemente, haja um aumento no número de lacunas e

ausências de resposta às necessidades familiares, que assumem problemas de caráter concreto e minucioso.

Na família empresarial não basta que os seus membros estejam unidos por laços de sangue, é necessário que partilhem um sentimento de unidade e identidade coletiva. A caracterização da família empresarial terá de assentar na construção e na manutenção de relações entre os seus membros, na transmissão e reprodução de valores, o que significa que a caracterização da família tem que ver com a ideia de prolongamento no tempo, de continuidade e estabilidade, de união e identificação. A transformação da estrutura familiar implica uma redefinição daquilo que é o conceito de família, discutindo a sua influência na empresa e na sucessão.

Em relação à propriedade, esta está intimamente ligada ao capital que a família detém no seio da empresa familiar, se é totalitário ou partilhado, sendo que no caso de ser partilhado é necessário que a família detenha a maior percentagem do capital, para que a empresa possa ser classificada como empresa familiar. Quando o percentual familiar é inferior a 50% poder-se-á utilizar outros critérios de denominação, como gestão familiar ou influência familiar na empresa.

A noção de controlo constitui um ponto crucial e de referência indispensável à caracterização de uma empresa como familiar, conferindo à família bases em termos de propriedade e poder. O controlo é a palavra-chave de maior parte das definições que se referem à empresa familiar: o controlo da propriedade ou uma influência dominante sobre esta; o controlo, ou pelo menos a influência sobre os órgãos de gestão; e o controlo com a intenção de transferir a empresa para a próxima geração (Martinez de Campos & Costa, 2018: 332).

No património existem ativos intangíveis, como o nome de família, a sua história e conhecimentos emergentes da integração dos elementos constitutivos deste património e ativos tangíveis, que são partes sociais de sociedades, imóveis ou outros bens.

2. Empresas Familiares em Portugal

Muito se tem discutido se as empresas familiares são melhores ou piores que as empresas não familiares. Trata-se de um assunto que está longe de reunir consenso. Independentemente da orientação a tomar, importa perceber qual o papel das empresas familiares na economia portuguesa.

As empresas familiares em Portugal não são novidade. Durante o Estado Novo, estas organizações prosperaram, existindo uma relação de mútuo apoio e identificação quanto aos valores partilhados. A partir de abril de 1974, com a mudança de regime e a democratização da sociedade portuguesa, a elite empresarial perde o apoio por parte do Estado e vê os seus bens confiscados e os seus grupos empresariais nacionalizados (Nora, 2018: 301-302).

A dimensão política e ideológica tem contribuído para uma certa desconfiança em relação às empresas familiares. Nuno Nora considera que a primeira dimensão, a política, está intimamente conectada com o grupo de Esquerda, nomeadamente o Partido Comunista, dado que este sempre assumiu uma posição antagónica em relação a estes grupos empresariais, na medida em que representam a concentração do capital nas mesmas famílias. A segunda dimensão, a ideológica, encontra-se relacionada *com uma orientação liberal assente na meritocracia, que olha para a sucessão dentro destas empresas como algo mais assente na herança e consanguinidade de que no mérito*. As elites empresariais familiares lutam contra esta visão, uma vez que a consideram redutora e procuram apostar fortemente na educação dos seus sucessores (Nora, 2018: 302).

A doutrina portuguesa tem vindo a abordar o tema da sucessão, em matéria de empresas familiares, por entender que esta problemática carece de regulamentação.

No Ebook Roadmap para Empresas Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação³, Ana Paula Marques refere que *em Portugal estima-se que as empresas*

³ O projeto “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas” (NORTE-02-0853-FEDER-000018) é liderado pela Universidade do Minho, em co-promoção com a Associação Empresarial de Portugal (AEP). Tem como principal objetivo contribuir para um melhor conhecimento e avaliação do impacto das empresas familiares da Região Norte na economia local, nacional e internacional.

Sendo um estudo pioneiro e inovador em Portugal, este projeto visou mapear as empresas familiares na região Norte, ou seja, saber quantas são as empresas de cariz familiar e quais as principais características que as distinguem das empresas não familiares. Nesse sentido, este projeto concretiza o desígnio primeiro de construir uma base de dados de empresas familiares da região Norte, única em Portugal, com o registo de quase 41.500 entidades empresariais. Para mais informação consultar o website <https://www.roadmapef.pt/>.

familiares sejam entre 70% a 80% das empresas nacionais, absorvendo 50% da força de trabalho e contribuindo para 2/3 do PIB (Marques, 2018a: 1).

De acordo com o relatório da Ernst and Young de 2014 sobre as empresas familiares, *85 % de todas as empresas europeias são empresas familiares, representando 60 % dos postos de trabalho no setor privado (Europeia J. O., 2017: 1).*

É indiscutível que de entre inúmeras vantagens das empresas familiares encontram-se a continuidade do conhecimento, a estabilidade, a gestão equilibrada entre curto e longo prazo, o contributo para o produto nacional bruto, a criação de emprego, a coesão territorial da comunidade onde se encontram, a mobilidade de recursos materiais e financeiros e a inovação e partilha...

Na ótica de Alexandre Cunha existem seis pontos cruciais para o desenvolvimento de uma empresa familiar: a educação sobre a responsabilidade de ser dono, *governance* e políticas de família, integração de gestores não-familiares, gestão da justiça, planeamento da sucessão e adaptação à passagem das gerações e aos ciclos de vida do negócio, da família e da propriedade.

Dos seis elementos apresentados os dois últimos, relativos à sucessão, são aqueles que mais influenciam o sucesso da empresa familiar. Na sucessão da liderança importa assegurar que o autor da sucessão cede o cargo na altura certa e que novo líder é aquele que melhor condição de gestão oferece à empresa.

A empresa que se mantém por várias gerações numa determinada área de negócio adquire um conhecimento mais profundo e detalhado da especificidade do negócio.

Um Inquérito Global sobre Empresas de Raiz Familiar realizado em 2018 pela PwC a 2.950 líderes de diversas empresas familiares, provenientes de mais de 50 países, determina que *[n]um mundo em acelerada transformação ter fortes valores e um claro propósito são importantes vantagens competitivas das empresas de raiz familiar. O “Efeito dos Valores” é significativo no sucesso das empresas de raiz familiar (PwC, 2018: 2).* O estudo concluiu que as empresas que são geridas com valores fortes têm objetivos claros, uma relação de confiança e lealdade entre os funcionários, fornecedores e consumidores e têm maior resiliência durante a recessão (Felicidade, 2019: 5).

A par de tudo isto existe uma série de fatores que condicionam o sucesso da empresa familiar. Para além da problemática da sucessão, o estudo Roadmap para Empresas Familiares: mapeamento, profissionalização e inovação, divulgou em setembro de 2018 que as empresas familiares se preocupam com o peso da carga fiscal, a incerteza do ambiente económico e a redução do lucro e vendas, em detrimento dos planos de

sucessão, da definição de regras de participação dos membros das famílias nas empresas, da gestão de conflitos e da profissionalização da gestão.

2.1 Evolução da empresa familiar

A família que investe as suas forças numa empresa tem ânsia de sucesso e continuidade eterna. A evolução de uma empresa familiar caracteriza-se por uma dedicação e envolvimento dos membros da família cada vez mais crescente, sendo necessário regular situações que evitem uma divergência entre os interesses da empresa e os interesses da família.

A empresa familiar passa por um circuito de etapas que marcam o seu início e culminam com o seu desaparecimento. Existem três máximas que devem estar em sintonia para que haja sucesso e desenvolvimento.

Isabel Coelho dos Santos defende que o futuro da empresa deve ser atempado, tendo em conta as três dimensões fundamentais: a família, o negócio e a propriedade.

A dimensão da família é composta por um grupo de pessoas unidas por laços de sangue. É essencial fomentar a união entre os sucessores para que haja uma estabilidade que permita superar os desafios da transição geracional (Marques, 2018a: 68). Na dimensão do negócio é importante promover a responsabilidade de cada um dos sucessores nos negócios sociais, diligenciando por um processo de formação e profissionalização da estrutura empresarial que prepare os sucessores para um modelo de decisão tendencialmente plural em vez de ser essencialmente individual. Na dimensão propriedade importa clarificar as regras da sucessão, manutenção e disposição do capital social da empresa⁴.

António Nogueira da Costa indicia como fases da vida da empresa familiar o nascimento, o crescimento da empresa, o crescimento da família e a implosão.

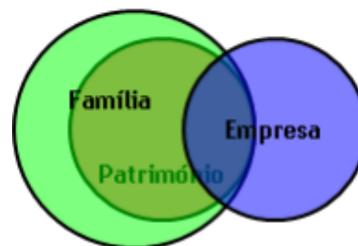
⁴ Renato Tagiuri e John Davis desenvolveram nos anos 70, século XX, na Harvard Business School, um modelo referência muito utilizado nos dias de hoje que permite caracterizar o sistema da empresa familiar. É suportado em três círculos que representam a Empresa, a Família e Propriedade.

1º Nascimento

A empresa nasce da vontade de uma ou duas pessoas que investem com algumas poupanças pessoais, familiares ou de amigos.

Os fundadores, para além de serem trabalhadores, são os proprietários que lideram a empresa.

Nesta fase inicial não há uma separação de poderes e tarefas. É necessário apostar na empresa e depositar muito esforço para o que negócio ganhe as primeiras formas, daí os círculos se encontrarem sobrepostos.



Fonte: Roadmap

2º Crescimento da empresa

O esforço e tempo investido na empresa resulta no crescimento do negócio. Começa a ser necessário reforçar a sua estrutura quer a nível de recursos, quer a nível de mão de obra. Assiste-se a um aumento gradual do capital. Assim, a empresa e o património começam a alcançar o equilíbrio.



Fonte: Roadmap

3º Crescimento da família

Para fazer face às necessidades crescentes e evolução da empresa, torna-se essencial incorporar nos quadros desta elementos da família. A família confere suporte, confiança e continuidade à estrutura empresarial, conduzindo todo o esforço até então investido.

Os pais começam a integrar os filhos no negócio com o objetivo de lhes ceder a gestão quando não se sentirem capazes para conduzir a empresa. Uma integração antecipada permite que os descendentes adquiram uma maior e melhor formação para que na hora de assumir as decisões estas sejam tomadas da forma correta e ponderada.



Fonte: Roadmap

4º Implosão

Com a entrada em novos mercados e novos produtos, é necessário mais recursos humanos e financeiros que permitam garantir a competitividade da empresa no mercado nacional e internacional. Os filhos começam a intervir de forma ativa nas negociações e a desenvolver as suas atividades na empresa, começando também eles a integrar ao longo do tempo o cônjuge e filhos no negócio, ocupando já a empresa familiar a 3ª geração.



Fonte: Roadmap

Nesta fase são também integrados terceiros que se demonstrem capazes de suportar e levar ao sucesso a empresa familiar que começou em tempos remotos por ser um sonho investido de muito trabalho.

A empresa atinge o auge e o equilíbrio de todos os elementos fundamentais da empresa familiar. Ao fim ao cabo algumas das pessoas são proprietárias, outras delas são familiares trabalhadores e outras são as duas coisas. Alguns podem também ser gestores.

Exemplo real das diferentes fases da vida da empresa familiar é um testemunho, prestado por Vasco Veloso, herdeiro da empresa Boavista, fundada em 1985 e sita no Porto. Afirma que *nós nos últimos anos crescemos muito. Inicialmente, o nosso crescimento, foram só os meus pais, depois foram-me buscar a mim, entretanto eu fui buscar a minha irmã. Depois, ainda consegui trazer a minha mulher, mas, entretanto, também já não damos conta do recado. Para continuar a crescer temos que delegar* (Couto: 6).

2.2 Retrato das empresas familiares da Região Norte

Socialmente está incutida a ideia de que as empresas familiares são pequenas empresas que se destinam essencialmente à sobrevivência de uma família, todavia, existem estudos que têm revelado o contrário. Cada vez mais as empresas familiares assumem posições de destaque nos mercados quer nacionais, quer internacionais, uma vez que estas estão associadas à mudança e à inovação. Para além de criarem novas oportunidades, serem inovadoras e transmitirem o conhecimento de geração em geração, têm uma maior capacidade de fixação de recursos humanos que possibilita o

desenvolvimento de comunidades locais, em especial em zonas geográficas fora dos grandes centros.

Um dos maiores problemas que as empresas familiares enfrentam na Europa e em Portugal é a falta de visibilidade político-institucional. Não existem estatísticas oficiais precisas e atualizadas sobre este setor da economia, existindo apenas estimativas que variam de país para país, que exprimem a importância desta tipologia empresarial no cômputo geral das empresas na economia privada (Marques, 2018b: 18).

Em Portugal, segundo dados fornecidos pela Base de dados Portugal Contemporânea, mormente conhecido por PORDATA, apurou-se que em 2017 existiam 1.260.436 empresas, mais 871.544 que em 1990, onde apenas se contabilizavam 388.892 empresas. Do total de empresas, 99,9% são PME, sendo que cerca de 96,2% é composto por microempresas, 3,2% por pequenas empresas e 0,5% por médias empresas, o que significa que a grande maioria das empresas em Portugal tem menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 2 milhões de euros.⁵

As PME assumiram em 2017 um volume de negócios num montante de 225.485.500,0€, composto pelo contributo de 71.099.900,0€ das microempresas, 73.423.000,0€ das pequenas empresas e 80.962.500,0€ das médias empresas. Conclui-se que apesar de as microempresas comporem grande parte do tecido empresarial português, a verdade é que são as que apresentam menos rendimentos para Portugal.

Foi efetuado um estudo relativo às empresas familiares da região norte que se revelou essencial para o mapeamento e descoberta da importância das empresas familiares em Portugal e na economia portuguesa.

Estima-se que cerca de 70% a 80% das empresas na região norte de Portugal são de cariz familiar, o que corresponde concretamente a um total de 41.496 empresas familiares à data de abril de 2018, absorvendo 50% da força de trabalho e contribuindo para 2/3 do PIB. As empresas familiares desenvolvem atividade em setores dedicados a comércio por grosso e a retalho, indústrias transformadoras, construção, atividades de consultoria e alojamento.

⁵ As pequenas empresas têm até 50 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 10 milhões de euros.

Com a realização deste estudo foi possível ter pela primeira vez noção de uma realidade que até então era abstrata.

NUTS III	N	%
Alto Minho	2.350	5,7
Alto Tâmega	738	1,8
Área Metropolitana do Porto	21.421	51,6
Ave	4.815	11,6
Cávado	5.224	12,6
Douro	1.848	4,5
Tâmega e Sousa	4.116	9,9
Terras de Trás-os-Montes	949	2,3
S/ informação	35	0,1
Total	41496	100,0



Tabela 1 Distribuição das EFs por NUTS III (2017)
Fonte: BD Roadmap

Gráfico 1 Distribuição das EFs por NUTS III (2017) (N=41.496)
Fonte: BD Roadmap

Conseguiu-se determinar o número de empresas familiares distribuídas pelas regiões do Norte utilizando o método NUTS III ⁶.

Através de representação gráfica desenvolvida pelo estudo suprarreferido é possível perceber o peso que as empresas familiares ocupam em Portugal, nomeadamente no Norte.

Nesta investigação concluiu-se que mais de metade das empresas se localizam na Área Metropolitana do Porto, seguindo-se Cávado, Ave, Tâmega e Sousa e Alto Minho assumindo uma menor expressão no Douro, Terras de Trás-os-Montes e Alto Tâmega.

Na Área Metropolitana do Porto, os concelhos que se destacam são o Porto com uma concentração de empresas familiares de cerca de 35%, Vila Nova de Gaia com 15%, seguida de Matosinhos, Maia e Santa Maria da Feira com uma concentração abaixo dos 10%, conforme a figura infra.

⁶ NUTS é o acrónimo de “Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos”, sistema hierárquico de divisão do território em regiões.

Esta nomenclatura foi criada pelo Eurostat no início dos anos 1970, visando a harmonização das estatísticas dos vários países em termos de recolha, compilação e divulgação de estatísticas regionais.

A nomenclatura subdivide-se em 3 níveis (NUTS I, NUTS II, NUTS III), definidos de acordo com critérios populacionais, administrativos e geográficos.

Assim, atualmente, os 308 municípios de Portugal agrupam-se em 25 NUTS III, 7 NUTS II e 3 NUTS I (Contemporâneo).

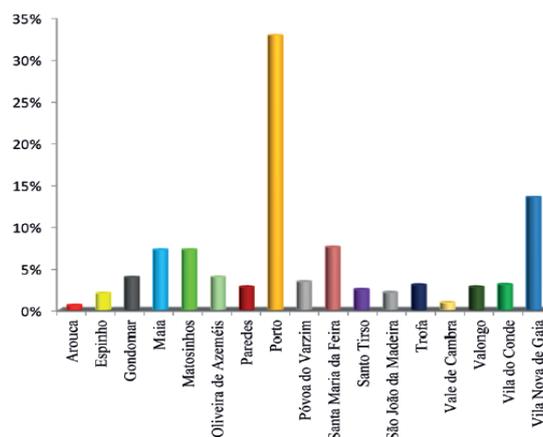


Gráfico 2 Distribuição das EFs pela Área Metropolitana do Porto
 Fonte: BD Roadmap

Quanto ao número de trabalhadores empregues por empresas familiares é possível perceber que se regista *uma diferença muito significativa quando classificadas pela dimensão do nº de trabalhadores: as pequenas e as médias e grandes empresas familiares são cerca de 4 a 5 vezes mais em número (de trabalhadores), em detrimento de microempresas ainda que seja visível o seu protagonismo nesta estrutura empresarial. Este mapeamento permite reforçar o argumento da heterogeneidade interna das empresas familiares* (Marques, 2018b: 48).

Das 35780 empresas familiares inquiridas, grande parte são microempresas. Apesar da maioria das empresas familiares comportarem uma estrutura empresarial de microempresa, por empregarem menos de 10 trabalhadores, estas assumem cerca de 70,7% do total de empresas. A verdade é que apesar de existirem em maior número, as pequenas e médias empresas comportam mais trabalhadores do que as microempresas. Conclui-se que as pequenas e médias empresas são mais escassas, mas empregam mais trabalhadores do que as microempresas.

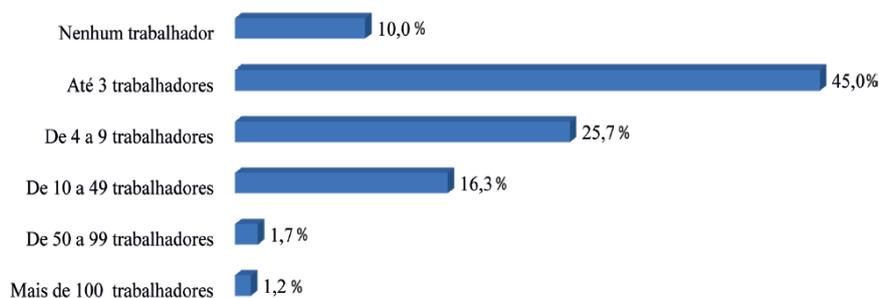


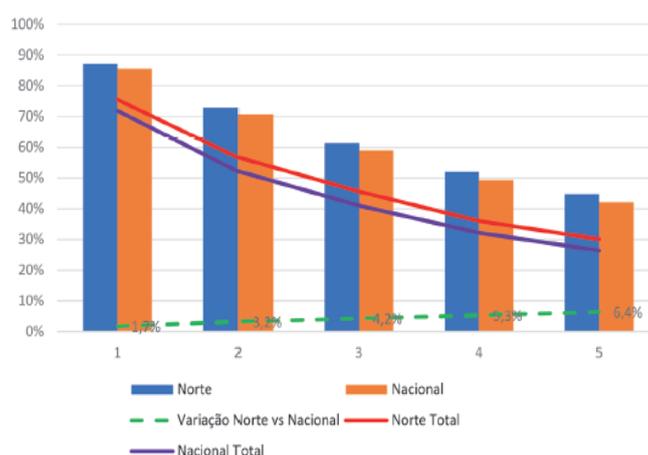
Gráfico 3 EFs por número de trabalhadores (N = 35.780)
 Fonte: Base de Dados Roadmap

3. Transmissão intergeracional da empresa

A transição geracional de um negócio de pais para filhos ou netos é algo mais complexo do que aparenta ser. Para além de se tratar de uma transmissão patrimonial, há também uma herança familiar de valores que entrelaça pontos importantes da vida das pessoas e da evolução das relações familiares com outros interesses da direção estratégica da empresa.

Um processo de sucessão bem desenvolvido é duradouro no tempo. Para que haja uma boa formação de um novo membro da empresa familiar podem ser necessários dez anos, aos quais poderão acrescer mais cinco anos, que correspondem ao período durante o qual convém que o sucessor e o sucedido trabalhem juntos (Gallo & Ribeiro, 1996: 129).

Num gráfico apresentado pelo estudo efetuado pela Roadmap com base em dados fornecidos pelo INE, relativo a indicadores demográficos não financeiros das empresas em Portugal de 2008 a 2016, é interessante perceber a realidade acerca da taxa de sobrevivência das empresas, sendo necessário confrontar esta realidade com números, não bastando afirmar que as empresas não sobrevivem por inúmeros fatores, nomeadamente o da sucessão.



Taxas Médias de Sobrevivência	Empresas que sobrevivem ao fim de:					Nascidas, com pelo menos 1 pessoa remunerada, que sobrevivem ao fim de:				
	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	5 anos	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	5 anos
Norte	75,5%	56,7%	45,6%	36,0%	30,1%	87,1%	72,9%	61,4%	51,9%	44,8%
Nacional	71,8%	52,1%	41,0%	32,1%	26,4%	85,6%	70,7%	58,9%	49,3%	42,1%
Diferença	3,7%	4,6%	4,5%	3,9%	3,6%	1,5%	2,3%	2,5%	2,6%	2,7%
Varição Norte vs Nacional	5,2%	8,7%	11,1%	12,2%	13,7%	1,7%	3,2%	4,2%	5,3%	6,4%

Gráfico 4 EFs por antiguidade na região Norte de Portugal (N = 41.375)

Fonte: Base de Dados Roadmap

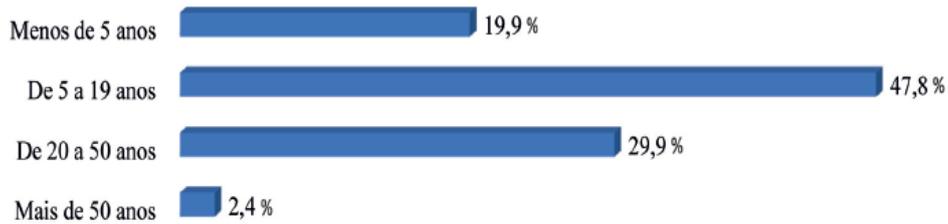


Gráfico 5 EFs por antiguidade na região Norte de Portugal (N = 41.375)
 Fonte: Base de Dados Roadmap

Cerca de 67,7% das empresas apenas duram 20 anos, o que significa que ao fim da primeira geração, a geração do fundador, é difícil que a empresa se mantenha estável e prossiga com o sucesso até aí alcançado. As empresas com maior antiguidade são aquelas que detêm um maior número de trabalhadores, o que significa que a sua não sobrevivência criará um impacto muito significativo ao nível do emprego.

Num inquérito efetuado pela Roadmap procurou-se aferir a razão que está na origem da criação de uma empresa., para além de sentirem uma necessidade em sustentar a família, 47,2% dos fundadores responderam que a criação da empresa se deve à oportunidade de negócio e 37,8% afirmou querer criar o próprio emprego. Já na segunda ou mais gerações, de entre as possibilidades sugeridas, 43,8% refere que a entrada na empresa foi assumida de forma completamente autónoma, 37,1% adianta que foi algo que havia já sido incutido no seio da família e 18,3% afirma que entrou na empresa de forma inesperada.

Posto isto, poder-se-á afirmar que cerca de 62% dos indivíduos que responderam ao inquérito demonstram que sucederam na empresa de forma não planeada, solitária e desinformada. Este é o principal fator que leva as empresas familiares à falência.

Dados fornecidos por um estudo de 2016 desenvolvido pela PwC demonstram que 43% das empresas familiares não dispõem de plano de sucessão e que apenas 12% chegam à 3ª geração.

Num dos gráficos elaborados pela Roadmap percebe-se que a principal razão para a mudança de gestão se deve à entrada da geração mais nova na empresa, seguida da entrada de gestores externos à família. De entre as duas razões existe uma diferença de 74% para 16% respetivamente, restando apenas 10% para outras motivações, o que significa que esta mudança se deve maioritariamente a fatores relacionados com a sucessão.

A empresa familiar é dominada por uma forte ligação pessoal dos elementos da família à empresa, o que demonstra um desejo de continuidade do controlo executivo. A preferência na escolha do sucessor varia de família para família, uma vez que esta depende da preparação e competência do sucessor, dos aspetos emocionais, culturais e tradições familiares.

A regra é a de que a sucessão se limita aos membros do seio familiar, informação que é corroborada por dados fornecidos pela Roadmap, onde se demonstra que 74,3% das empresas sujeitas ao inquérito tem preferência pela procura do sucessor no seio familiar, admitindo os restantes 19,1% procurar um sucessor fora da família.

Como fatores necessários para o sucesso da empresa familiar, a maioria dos empresários considerou: ser muito importante a preparação e treino do sucessor antes do efetivo início de funções, separar os interesses da família dos negócios e a existência de um planeamento estratégico a médio e longo prazo.

Na sucessão da empresa familiar há um conjunto de candidatos que podem muitas das vezes dificultar o processo de sucessão e, conseqüentemente, aumentar a existência de conflitos no seio da empresa e da família, culminando no encerramento da empresa. Por esta razão revela-se importante ser uma única pessoa a decidir o futuro da mesma, cabendo essa decisão mormente ao seu fundador.

Uma sucessão não planeada pode colocar em causa a estabilidade e sucesso da empresa. O tecido empresarial é dinâmico e está em constante evolução e adaptação. Um bloqueio gerado pela dificuldade na sucessão é suficiente para comprometer a empresa e quem nela trabalha.

Uma transição não planeada não permite a aquisição de conhecimento e influência necessária para a administração da empresa, causando uma situação de emergência e desentendimento acerca do futuro da empresa e da família. Muitas das vezes adiasse a discussão sobre a sucessão até ao ponto de o fundador atingir um nível de incapacidade que não lhe permite mais discernir o assunto.

Para que este processo seja eficaz, as empresas familiares têm de desenvolver, implementar e comunicar um plano de sucessão robusto, e o mais cedo possível antes de se concretizar a passagem de testemunho (PwC, 2016: 9).

A preparação da saída do fundador é essencial. É necessário impulsionar a desvinculação do fundador à empresa, o que maior parte das vezes é desvalorizado, tornando, posteriormente, a tarefa da sucessão árdua e custosa. A inação da preparação da sucessão por parte do sucedido pode dever-se a conflitos de interesses, dado que muitas

das vezes as pessoas que são sucedidas retiram-se a medias, ficando com o que lhes agrada na empresa e descartando o trabalho duro e difícil. Pode ainda estar subjacente ao adiamento da preparação da sucessão um receio de que o sucessor faça as coisas de maneira diferente daquelas que este faria ou um receio de que o sucessor venha a fracassar por ter falta de capacidade para conduzir a empresa (Gallo & Ribeiro, 1996: 131).

Por maioria de razão, a empresa familiar torna-se familiar porque os filhos sucedem na posição ativa ocupada pelos pais. Na transição geracional o maior problema está no elemento genético, uma vez que a passagem do testemunho da geração mais velha para a mais nova implica uma colaboração de ambas as gerações.

Há necessidade de gerir os conflitos familiares de forma a que não se prejudique o funcionamento da empresa, compatibilizando-se a harmonia entre os membros e não membros da família.

Se na base da relação da empresa familiar estiver a comunicação há uma maior probabilidade de o processo da sucessão correr com êxito e dentro da normalidade.

Quando existem membros da família que trabalham no negócio e outros não, o planeamento da sucessão torna-se ainda mais importante. *Em muitos destes casos, questões como a propriedade e os direitos podem nem sequer ter sido discutidos ou ponderados, o que significa que existem pessoas diferentes a fazer conjeturas diferentes acerca do futuro* (PwC, 2016: 11).

O planeamento sucessório permitiria reduzir os efeitos negativos gerados pela sucessão legítima, todavia, esta não é ainda uma solução admitida pelo nosso ordenamento jurídico, na medida em que a legítima impõe restrições à livre partilha dos bens.

O direito português não admite a celebração de pactos sucessórios e protege sem limites a legítima de cada herdeiro legitimário, sendo que, caso esta seja afetada é necessário recorrer ao instituto da redução por inoficiosidade, de forma a totalidade do quinhão hereditário do herdeiro seja preenchido.

Com esta imposição legal é fácil perceber qual será o destino de uma empresa familiar quando não houver património suficiente para satisfazer a legítima de todos os herdeiros legitimários. Aquando a abertura da sucessão, proceder-se-á à divisão igualitária das participações sociais da sociedade pelos herdeiros, o que constitui muitas das vezes um entrave à gestão, estabilidade e continuidade da empresa.

Assim, existem três fatores que contribuem para o sucesso de uma empresa familiar: a separação dos interesses da família dos negócios, o planeamento a médio e longo prazo e a preparação do sucessor antes do início de funções.

O êxito da sucessão perpétua, o conhecimento e experiência da empresa familiar potenciam o seu crescimento competitivo. Manter a família informada das decisões e problemas da empresa, comunicar entre gerações, definir critérios profissionais sobre a gestão da empresa e implementar uma estrutura organizativa que estabeleça funções e responsabilidades é fundamental para uma sucessão eficaz e organizada.

Para alcançar o sucesso é necessário desenvolver uma estrutura de *governance* que organize os processos de tomada de decisões, nomeadamente, o da preparação da sucessão e desenvolver um protocolo familiar e acordos que visem alcançar uma melhor organização e harmonia entre a família e a gestão da empresa.

3.1 Modelo de Governação Empresarial

Na fase inicial de um negócio familiar praticamente tudo é centrado no fundador. Este é proprietário, gestor, trabalhador e familiar, sem que na maioria das situações seja acompanhado por sistemas formais de gestão.

As decisões são rápidas, informais e muitas das vezes tomadas apenas pelo próprio, contudo, com o crescimento da empresa torna-se necessário adotar mecanismos de *governance* que rejam o processo de tomada de decisão.

Nas empresas familiares cerca de 94% do capital social é detido por membros da mesma família, o que faz com que haja uma ausência de participações de membros não familiares e, conseqüentemente, um comportamento de reserva que culmina no privilégio de relações de parentesco consanguíneo na estrutura de governo da empresa.

Veja-se os gráficos infra elaborados pela Roadmap em virtude dos dados fornecidos por inquéritos:

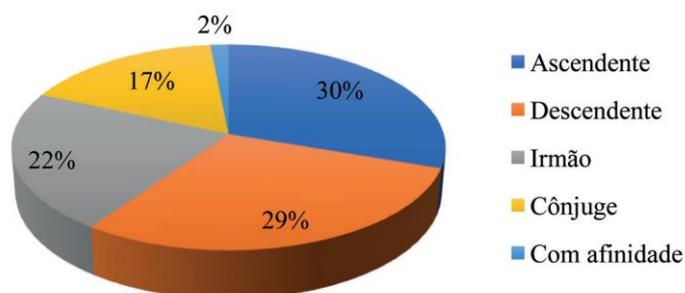


Gráfico 6 Grau de parentesco de membros da família com o/a atual responsável
Fonte: Base de Dados Roadmap

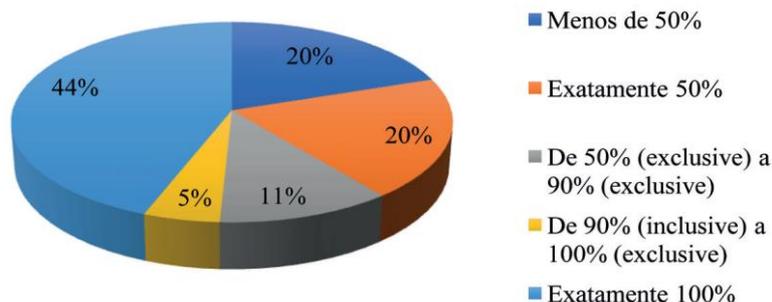


Gráfico 7 Distribuição da quota (% aproximada) detida pelos membros da família
 Fonte: Base de Dados Roadmap

Os ascendentes e os descendentes são os que mais acompanham o fundador na gestão da empresa familiar, sendo que relativamente à distribuição das quotas é notório que 44% das quotas das empresas familiares são detidas na totalidade pela família, ou seja, em 100% por membros com relações de sangue.

Só 20% das empresas é que detém quotas familiares inferiores a 50%, o que sugere uma abertura de capital social a membros externos à família. Verifica-se com isto que cerca de 80% das empresas familiares é composta por quotas cujos os únicos detentores são membros da família.

A primeira geração da empresa familiar é caracterizada pela constante preocupação do fundador com a manutenção do controlo da família no negócio, já a segunda geração demonstra uma valorização dos processos de profissionalização da empresa, *equacionando uma maior abertura ao capital social externo, embora em proporções pequenas* (Marques, 2018b: 101).

Os mecanismos de *governance* não são universais, podendo ser aplicados de forma diversa em todas as empresas familiares. A estrutura *governance* visa a evolução e o aumento da competitividade da empresa face à concorrência sem prejudicar a harmonia da família. Este equilíbrio é essencial para proteger a família e assegurar a continuidade da empresa. A adoção de estratégias de gestão e liderança permitem um maior controlo de emoções que são inerentes às relações afetivas e familiares.

Para uma boa administração e gestão empresarial é fundamental a criação de duas dimensões, uma que introduza processos formais que permitam a clareza e a coexistência da família na empresa e outra que determina quando e como é que a família é informada acerca do que se passa na empresa. Para isso será necessário instituir dois tipos de órgãos, um órgão de governo familiar composto por um conselho de família e um órgão de

governo da empresa composto por conselho de administração. O protocolo familiar está para a família como o pacto social está para a empresa.

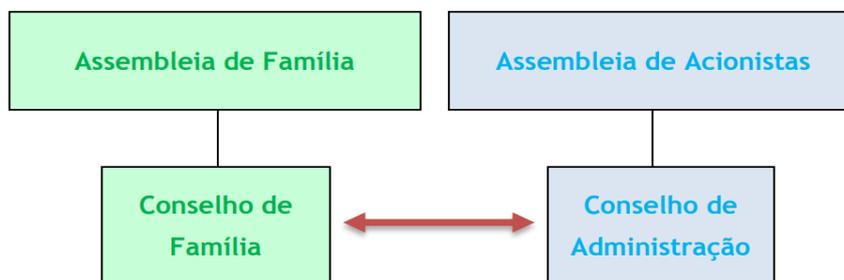


Ilustração 1 Estrutura da Empresa Familiar

Fonte: Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar

É frequente que nas empresas familiares estes órgãos de gestão estejam pouco desenvolvidos, chegando muitas das vezes a confundir-se num só e não muito ativo. Como o fundador detém maior parte do capital, o conselho de administração fica subordinado ao que lhe parece mais oportuno.

Não se pode perder de vista que desenvolver a administração é separar e distinguir os dois órgãos de gestão, delimitando as responsabilidades próprias de cada um.

Deve-se profissionalizar a família através da integração de terceiros na empresa capazes de auxiliar na gestão desta, daí se falar na necessidade da criação de dois órgãos. No conselho de administração a família deve fazer-se representar por membros que defendam os seus princípios e valores nas deliberações, representando-a numa só voz.

Percebe-se que nas empresas familiares há uma grande influência da família na tomada de decisões. Indubitavelmente a tendência é a de promover empregos para membros da família de forma a garantir a estabilidade do seio familiar podendo por vezes os interesses familiares sobreporem-se aos interesses empresariais, daí a necessidade de regular a forma como a família intervém a gestão empresarial.

É importante reter que a empresa familiar continua no seio da família, no entanto, o poder executivo não é atribuído a nenhum dos seus membros, recorrendo-se ao recrutamento de pessoas externas à família.

O recrutamento externo de competências deve ser acompanhado pelo estabelecimento de estruturas de *governance* que assumam um lugar estratégico na sustentabilidade das empresas familiares.

De forma esquematizada, a organização da empresa deve seguir os seguintes trâmites:

✓ Órgão Familiar

1º- Neste tipo de empresa é aconselhável a existência de um órgão de cariz familiar que opere ao lado dos órgãos típicos de gestão das sociedades anónimas e das sociedades por quotas.

A Assembleia de Família e o Conselho de Família fortalecem a coesão familiar e asseguram a continuidade, missão e valores desta. Discutem-se assuntos de índole familiar e empresarial.

Os familiares reúnem-se para filtrar e delimitar quais os interesses a prosseguir na gestão da empresa e como poderão ser alcançados de forma a elaborar um protocolo que coordene e limite os objetivos traçados. Esta estrutura permite estabelecer a ponte entre a família e a empresa.

A Assembleia Familiar elege o Conselho de Família que tem como função executar as deliberações relativas a assuntos familiares junto dos restantes órgãos de gestão e administração da empresa familiar.

No princípio da empresa familiar estas reuniões são informais visto que é o fundador quem toma o controlo dos assuntos, todavia, com o crescimento da empresa passa a haver uma discussão mais formal relativa à família e à empresa.

Não há um momento certo para a constituição do Conselho de Família, uma vez que este terá tendência a aparecer conforme o crescimento da empresa. Por regra, o Conselho de Família é criado quando a empresa familiar integra já a 2ª ou 3ª geração da família, pois é nesta fase que se atinge um número considerável de familiares na empresa.

2º- Após definir os objetivos é necessário estabelecer um protocolo familiar que consagre etapas e metas a atingir na empresa de modo a assegurar a sua continuidade intergeracional na gestão e controlo. É necessário criar de forma consensual um guia conduta da família na empresa, onde estejam previstas regras e princípios que confirmam a maior estabilidade possível à empresa familiar.

No debemos concebir el Protocolo como un manual de instrucciones de un electrodoméstico sino, más bien, como el plano interno del próprio electrodoméstico (Fernández Gimeno & Reyes López, 2000: 204).

Ana Suyapa Tahoces define protocolo familiar como sendo um documento ou um conjunto de documentos concedidos por um empresário ou vários empresários titulares de uma empresa familiar, onde se regula um negócio jurídico ou um contrato parassocial (baseado no princípio da autonomia da liberdade), que contempla os aspetos necessários

para assegurar um código de conduta que regule: as relações entre família e empresa, a sua continuidade, expansão, desenvolvimento e sucessão após falecimento do titular da empresa familiar (Tahoces, 2009, n.23: 291-292).

O objetivo do protocolo familiar é promover a continuidade de dois institutos caros ao direito: a família e a empresa. Visa ainda preservar o património empresarial e a continuidade geracional desta, promovendo canais de comunicação que permitam um diálogo fluído para a interação dos três elementos: propriedade, gestão e família (Masri, 2011: 32).

Procura-se essencialmente um processo de profissionalização da família empresária que trace objetivos, defina regras e distribua funções, de maneira a que o ambiente familiar não perturbe o normal funcionamento da empresa. Essas metas podem versar ainda sobre a ética da família, mecanismos de resolução de conflitos, valores e missão da família, entre outros, sendo que os únicos signatários do protocolo familiar serão os membros desta.

O pacto relativo à transmissão *mortis causa* da empresa pode classificar-se como integral (regula todos os aspetos relativos ao relacionamento família-empresa), parcial (regula apenas questões cujos temas a família entende ser de elevada importância) ou sucessivo (estabelece etapas de acordo com as necessidades) (Masri, 2011: 33).

Poderão encontrar-se outras formas de classificação conforme os diferentes graus de obrigação que o protocolo familiar apresenta. No pacto entre cavalheiros somente se reconhece uma série de declarações de intenção, princípios e valores, obrigando apenas de um ponto de vista moral os que o subscrevem. As suas normas podem transcender a geração que a subscreve.

Existe ainda o pacto contratual que é um autêntico negócio jurídico multilateral, com direitos e obrigações, celebrado em documento público ou privado, que contempla uma série de direitos e deveres dos signatários, vinculando-os juridicamente e estabelecendo cautelas, garantias ou sanções em caso de incumprimento. Este pacto tem um alcance obrigacional puramente interno e tem força obrigacional entre as partes.

Por fim, o pacto institucional que para além de ter carácter obrigatório entre as partes que a ele se vinculam, regula a relação destas na família e na empresa. O pacto pode ser oponível a terceiros quando registado e carece de desenvolvimento posterior através de instrumentos complementares. As disposições presentes no pacto são incorporadas nos estatutos sociais da sociedade que se encontram inscritos no registo comercial (Tahoces, 2009, n.23: 291, Masri, 2011: 33).

Sem prejuízo do que foi anteriormente exposto, existem poucos protocolos puros de um ou outro grupo, uma vez que, em geral, nos protocolos existem cláusulas de diversos conteúdos.

O protocolo familiar pode considerar-se como um acordo parassocial, dado que, nos termos do artigo 17º do CSC, os contratos ou convenções celebrados por todos ou alguns sócios se obrigam a uma conduta que não seja proibida por lei e, mais concretamente, a exercer em determinados termos os direitos inerentes às suas participações sociais. Apenas vincula os intervenientes do acordo, não produzindo qualquer efeito em relação à sociedade. As deliberações sociais nunca poderão ser impugnadas por acordo parassocial.

Os acordos parassociais comportam duas características fundamentais: a autonomia e o nexo de acessoriedade. Em relação ao contrato de sociedade estes acordos são autónomos e independentes e estabelecem com esse mesmo contrato um nexo de acessoriedade (Maria da Graça Trigo, 2011: 13).

Mas qual é o momento certo para elaborar um protocolo familiar?

Para estruturar um protocolo familiar é necessário preencher três premissas, de forma a garantir que (i) estamos perante uma empresa do tipo familiar, ou seja, uma empresa pela qual a propriedade pertence a um ou vários membros da mesma família e cuja a gestão é efetuada por mais do que um membro, (ii) exista um património familiar que se entende ser o conjunto de bens, direitos ou participações sociais que pertencem a membros da mesma família que tem uma relação direta ou indireta com a empresa e (iii) existam eventuais sucessores para a empresa.

Uma vez tomada a decisão de elaborar um protocolo familiar é conveniente criar um calendário que defina as diferentes fases do protocolo e o momento da sua implementação. Estas fases devem ser controladas por um líder da família encarregado do protocolo. A elaboração do protocolo deve ser considerada como um procedimento essencial do ciclo de produção e atividade da empresa. É importante não esquecer a necessidade de fixar períodos para a revisão do texto (Fernández Gimeno & Reyes López, 2000: 210-211).

Na falta de legislação que regule o protocolo familiar este será redigido ao abrigo da autonomia privada, prevista e regulada no artigo 405º do Código Civil. Apesar de o protocolo não exigir forma, *uma grande parte das vontades alcançadas pode ser alvo de vinculatividade via recurso a instrumentos jurídicos como o pacto social, acordos parassociais, testamentos, doações e regulamentos ou procedimentos internos à empresa*

(Marques, 2018b: 111). É natural que hajam vontades que não podem vincular juridicamente as partes, nomeadamente, uma cláusula que defina que os casamentos devem ser efetuados em regime de separação de bens. Pode convencionar-se uma manifestação de vontade, mas nunca de obrigatoriedade, uma vez que as pessoas continuam a ser livres de reger as suas vontades pessoais.

No decurso do desenvolvimento do protocolo elabora-se também um acordo parassocial relativo à nomeação dos administradores do Conselho de Administração da Sociedade.⁷ Cada empresa reclama um protocolo distinto em atenção às suas características e tipologias, estrutura familiar, aspirações dos familiares e modo de funcionamento. A verdade é que o protocolo tem uma estrutura básica e a partir daí desenvolvem-se as diferenças (Domínguez, 2012: 397, Masri, 2011: 32).

É bem sabido que os pontos de conflito de uma empresa familiar se devem ao desconhecimento dos limites de atuação e à interferência de muitas pessoas na mesma atividade, logo, quanto mais delimitado e pormenorizado for o protocolo menos problemas surgirão. Mais do que um contrato, o protocolo familiar é um código de conduta pessoal e familiar que inclui pactos e orientações a seguir que não se encontram na lei (Masri, 2011: 32). O protocolo familiar é um veículo de transmissão da filosofia cultural empresarial (Fernández Gimeno & Reyes López, 2000: 205).

3º- Consagrado e definido o plano para o presente torna-se necessário sedimentar o futuro. Com o passar dos anos é emergente fixar as regras da sucessão dos herdeiros na empresa. Após integração dos herdeiros na empresa e análise do desempenho revelado por estes é preciso determinar qual ou quais aqueles que se revelam ser mais capazes de gerir o negócio. Define-se o(s) sucessor(es), o processo de transmissão da propriedade, a forma de gestão da empresa e delimitam-se as regras a cumprir e as funções a exercer com base no protocolo familiar já elaborado pelos anteriores familiares.

⁷ Exemplo de Acordo Parassocial:

Cláusula 1. Objeto.

O presente acordo parassocial regula as relações entre os contraentes no que respeita à nomeação dos membros do Conselho de Administração da Sociedade X, S.A.

Cláusula 2. Conselho de Administração

Os membros da família Y, enquanto acionistas e futuros acionistas da sociedade X, S.A., comprometem-se a votar favoravelmente na respetiva Assembleia Geral a nomeação ou destituição dos administradores propostos pelo Conselho de Família Y no âmbito deste acordo.

Cláusula 3. Incumprimento

O incumprimento da obrigação assumida na cláusula anterior implica para o respetivo membro a destituição imediata do exercício de funções para que foi eleito no Conselho de Família, bem como a suspensão imediata de todos os benefícios a que têm direito os membros da família Y, nos termos do Estatuto patrimonial contido no Protocolo Familiar (Lobo Xavier, 2019).

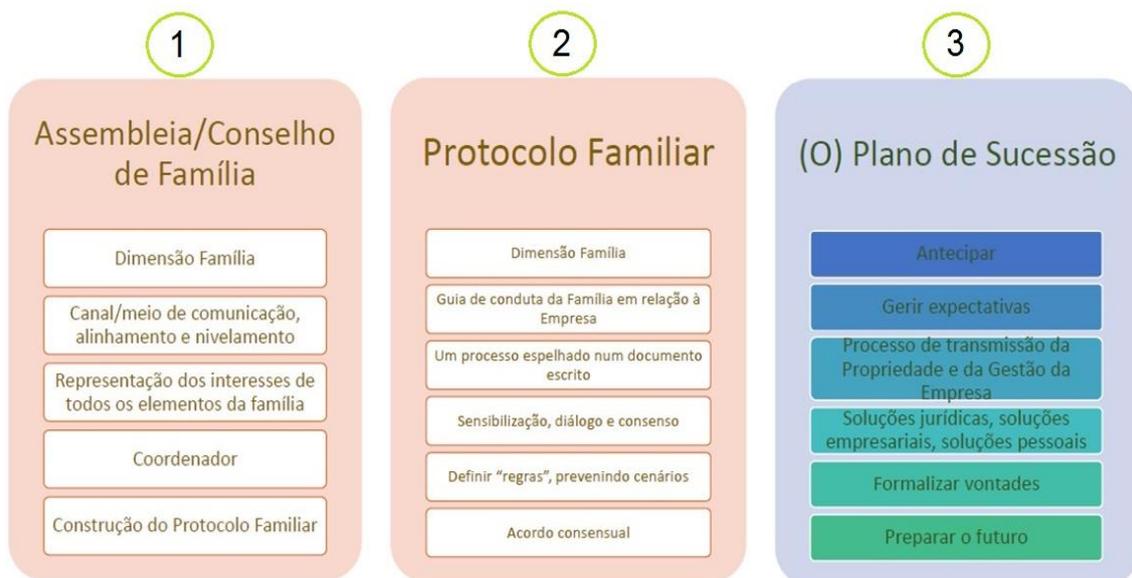


Ilustração 2 Composição do Órgão Familiar

Fonte: Seminário Internacional Empresas Familiares: Novos Desígnios. O Norte em Perspetiva

✓ Órgão da Empresa

1º- O conselho de administração é o órgão responsável pela atividade da empresa, competindo-lhe definir tarefas, alcançar objetivos, gerir recursos, gerir os familiares que trabalhem na empresa e fomentar a relação entre sócios e família, de forma a harmonizar as informações e expectativas e preparar os sucessores. É o órgão que gere a empresa familiar em conjunto com a família.

2º- Para que haja um bom relacionamento na empresa entre sócios e família é necessário que se regulamentem competências que vão ao encontro do acordado no modelo de *governance* da empresa, definindo quais os assuntos que o conselho de administração pode discutir e as pessoas responsáveis pela tomada das decisões.

Importa ainda definir quóruns de deliberação e o direito de voto de cada um dos membros que incorporam o quadro da administração da empresa. Podem também ser definidas cláusulas de exclusão dos sócios em caso de incumprimento de obrigações, prática de atos contra a lei ou estatutos, criação de conflitos e mau ambiente na gestão da empresa. Pode ser convencionada uma cláusula de proibição de concorrência que define que qualquer um dos sócios está proibido de exercer uma atividade análoga ou similar à que exerce na sociedade em causa.

3º- Os planos de sucessão permitem ao conselho de administração gerir as expectativas de negócio, antecipando eventuais obstáculos que poderão surgir no decurso da atividade comercial. Conferem apoio, formação e desenvolvimento aos membros da empresa promovendo a gestão e continuidade da mesma.



Ilustração 3 Composição do Órgão Empresarial

Fonte: Seminário Internacional Empresas Familiares: Novos Desígnios. O Norte em Perspetiva

Da temática acima desenvolvida, relativa à organização da família e da empresa, é possível concluir que o protocolo familiar impulsiona o estabelecimento de compromissos a longo prazo quanto ao futuro da empresa, tornando a base da empresa familiar mais sólida.

Este acordo depende de vários fatores como a dimensão da família, a dimensão do negócio ou a percentagem social da família na empresa, podendo ser mais conciso ou desenvolvido quanto aos encargos a assumir pelos sucessores.

Existem acordos mais focados em sintetizar os valores fundamentais da família (carta de princípios), outros em estabelecer compromissos quanto à interação entre a família e a empresa (protocolo familiar) e ainda outros que regulam juridicamente as relações dos membros da família enquanto sócios da empresa bem como as regras de *governance* da empresa (acordo parassocial) (Marques, 2018a: 69).

Num artigo publicado pela Roadmap que aborda a temática de herdeiros clássicos e herdeiros precoces, há um testemunho que vai ao encontro do até agora defendido, quer do ponto de vista da admissibilidade de acordos, quer da livre disposição de bens.

O empresário Ricardo Lopes afirma que o cansaço do pai despoletou a questão da transmissão da direção da empresa Fabricil. Referiu que *[a] assunção da direção da empresa não foi uma decisão linear ou imediata, tendo apenas sido concretizada após uma reflexão ponderada e discussão conjunta com um primo, atualmente sócio e igualmente dirigente da empresa. Tratou-se de um projeto empresarial coletivo maturado, que faz deles não só “empreendedores de herança”, mas também “empreendedores de ação”* (Couto: 2).

Existem pelo menos 100 empresas familiares de sucesso no mundo, que conseguem ainda hoje manter-se, como por exemplo a Fabbrica D’Armi Pietro Beretta S.p.A. (em Itália, dedicada ao fabrico de armas, fundada em 1526 e na 14ª geração) ou a Nolet Distillery (Ketel One Vodka) (nos Países Baixos, uma destilaria, fundada em 1691 e na 10ª geração), Antinori (em Itália, dedicada à produção de vinho, desde 1385 e na 19ª geração), Creed Perfume (em França, dedicada à perfumaria, fundada em 1760 e na sétima geração), entre outras (T. O’Hara & Gunasti, 2015).

Em Portugal o grupo Jerónimo Martins, Sonae, Amorim, Luís Simões, Salvador Caetano, Semapa (dona da Portucel), Queiroz Pereira, Mendes Gonçalves (Paladin e Peninsular) são exemplos de empresas familiares que demonstram e figuram o sucesso em Portugal.

4. Direito Sucessório Português

O direito sucessório português é composto pela sucessão legal e pela sucessão voluntária. A sucessão legal comporta a sucessão legítima e a sucessão legitimária.

Com a morte do autor da sucessão dá-se o chamamento dos herdeiros legais do *de cuius*. A lei das sucessões compreende dois tipos de herdeiros, os legitimários e os legítimos. Os herdeiros legitimários gozam do direito à legítima, ao contrário dos herdeiros legítimos, artigo 2156º e 2157º.

A legítima confere ao herdeiro o direito a uma porção obrigatória da massa da herança da qual o autor da sucessão não pode dispor nem afastar, uma vez que integra a quota indisponível desta. Quando são chamados à sucessão o cônjuge e os descendentes, apenas 1/3 da herança pode ser livremente disposta pelo *de cuius* a favor dos herdeiros ou terceiros, denominando-se, por isso, de quota disponível.

A sucessão legitimária cria nos herdeiros legitimários uma expectativa que é juridicamente tutelada, tendo como princípios base o da proteção da família e o da propriedade enquanto matrizes essenciais da sociedade, conforme os arts. 67º e 68º da CRP. O fim último da sucessão legal é manter a unidade do património no seio familiar, de forma a assegurar coesão e assistência recíproca na família.

A par da sucessão legal encontra-se a sucessão voluntária.

A sucessão voluntária é constituída pela sucessão testamentária e pela sucessão contratual, onde comumente são praticados os atos denominados por liberalidades.

As liberalidades podem ser praticadas através de doações *inter vivos* ou *mortis causa*. A doação é um negócio jurídico bilateral que pressupõe uma proposta de doação e uma aceitação, conforme o artigo 940º do Código Civil. A renúncia a direitos e o repúdio de herança ou de legado não são doações (Soares, 2017: 87).

As liberalidades emergentes da vontade do autor da sucessão podem ser imputadas na quota disponível ou na legítima, sendo que a liberalidade terá que ser reduzida inoficiosamente caso ultrapasse os limites legais e ofenda a legítima.

Todas as liberalidades que afetem a legítima dos herdeiros terão que ser reduzidas oficiosamente até ao limite a que estes têm direito, ou seja, até a legítima estar preenchida. As liberalidades efetuadas pelo autor da sucessão podem ser integradas na quota disponível ou na legítima, sendo que neste último caso os herdeiros legitimários podem não aceitar a liberalidade, nos termos do artigo 2163º do Código Civil. Sempre que uma liberalidade é efetuada a terceiro é imputada na quota disponível. (Soares, 2017: 84).

Os pactos sucessórios encontram-se integrados na sucessão contratual, todavia, no direito português vigora o princípio da proibição dos pactos sucessórios, o que significa que apenas são admitidos nas situações legalmente previstas, artigo 2028º/2 do Código Civil.

A sucessão contratual é uma sucessão *mortis causa*, que ocorre quando alguém por contrato renúncia à sucessão de pessoa viva, dispõe da sua própria sucessão ou da sucessão de terceiro ainda não aberta, conforme previsão do artigo 1700º do Código Civil.

À luz da mais recente alteração ao Código Civil, promovida pela Lei n.º 48/2018 de 14 de agosto, confere-se aos cônjuges a faculdade de renunciar reciprocamente à condição de herdeiro legitimário. Impõe-se uma análise quanto à admissibilidade dos pactos sucessórios numa matéria que vem já sendo discutida há alguns anos, a problemática da empresa familiar.

Os pactos sucessórios são incompatíveis com o princípio da liberdade de disposição dos bens pelo autor da sucessão, uma vez que quando as partes celebram um pacto sucessório ficam vinculadas a este e não podem livremente revogá-lo.

Para além de serem proibidos, os pactos sucessórios estão limitados temporalmente, pois, apenas podem ser celebrados em convenção antenupcial. O princípio da imutabilidade das convenções antenupciais não confere às partes a possibilidade de modificarem o conteúdo do pacto sucessório, vigorando até ao fim das suas vidas as disposições pelos contraentes estipuladas *ab initio*.

5. Sucessão nas Empresas Familiares

A herança é por regra uma partilha *mortis causa*, contudo, a partilha de bens pode ter lugar em vida dos presumidos herdeiros legítimos, tal como sucede na partilha em vida.

Pode a partilha ser realizada por mútuo acordo entre todos os interessados diretos, ou, caso contrário, será necessário recorrer ao inventário. *São interessados diretos na partilha o cônjuge meeiro, os herdeiros, o usufrutuário de parte da herança, o cônjuge do herdeiro casado em comunhão geral de bens e o adquirente de quinhão hereditário. Não o são os donatários entre vivos, os legatários e os credores da herança* (Soares, 2017: 49).

As temáticas da partilha em vida e do pacto sucessório no âmbito das empresas familiares têm vindo a ganhar força nos últimos tempos devido à gritante necessidade de definir um destino plausível e honroso de um esforço investido, quiçá, durante várias gerações.

Para que haja um sucesso contínuo de uma empresa revela-se imprescindível garantir que esta seja administrada por quem a domine e dela esteja inteirado. A única forma de não vacilar é caucionar que a empresa se mantenha una e representada.

A forma de conferir unidade à gestão da empresa é permitir que o detentor do bem decida quem melhor se revela ser capaz para dela assumir, continuando a cultivar todo o esforço até então investido.

Na sucessão da empresa familiar é essencial assegurar que o líder cede o lugar na altura certa e nas condições adequadas e garantir que o novo líder seja aquele que melhores condições de sucesso oferece à empresa (Cunha A. D., 2015: 95).

O direito das sucessões português dificulta ao proprietário o poder de entregar o negócio a quem ache ter capacidades para prosseguir com o projeto da sua vida. Aquando do falecimento do autor da sucessão entram para a massa da herança todos os bens que este detém no momento da sua morte. De entre os diversos bens estará a empresa de que era proprietário. A empresa e os restantes bens serão distribuídos de forma a preencher o quinhão hereditário a que cada herdeiro assiste por direito.

Quantos menos bens houver para partilhar mais fragmentada será a propriedade sobre a empresa, uma vez que a escassez de bens obriga a um aumento dos regimes de compropriedade, dado que é necessário que os quinhões hereditários fiquem totalmente

preenchidos. Posto isto, feitas as contas, serão proprietários da empresa familiar aqueles que dela se inteiraram e aqueles que dela obtém apenas rendimento.

Para que a estabilidade da empresa esteja garantida e o seu sucesso assegurado, é necessário que o processo de sucessão seja planeado com antecedência e discutido pela família de maneira a proporcionar mudanças, satisfazer as necessidades da família e promover o crescimento da empresa. Para que haja transparência e confiança na sucessão, todos os intervenientes da relação empresarial devem saber quem será o(s) próximo(s) herdeiro(s).

A problemática da sucessão nas empresas familiares não se reduz ao direito das sucessões, sendo também fundamental para o direito comercial.

Se o fundador for o sócio maioritário de uma empresa, a divisão das participações sociais pelos herdeiros poderá dificultar a tarefa da sua alienação, pois, estão em causa frações minoritárias do capital. Se a herança permanecer indivisa, a divergência de opiniões dos herdeiros quanto à gestão da empresa poderá torná-la impossível (Bettencourt, 2018: 990), uma vez que o art. 2091º do Código Civil determina que os direitos relativos à administração extraordinária da herança só podem ser exercidos conjuntamente por todos os herdeiros.

Apesar de os contratos de sociedade estipularem cláusulas de transmissão das participações sociais, será sempre necessário garantir os direitos sucessórios dos herdeiros.

Com a transmissão da empresa o sucessível legitimário que se dedicar à atividade empresarial terá que pagar aos restantes herdeiros, que com ele sucedem, a parte que lhes cabe por direito. Isto tem como consequência a falência de milhares de empresas aquando da sua transmissão sucessória. *Por vezes, a imposição da igualdade pode não ser a melhor solução* (Bettencourt, 2018: 1004).

Na Comissão Revisora do anteprojecto do Código Civil este problema já havia sido discutido e ponderado, sendo que na altura *[f]oram sugeridas providências tendentes a tornar possível evitar o excesso de fragmentação do património com os seus inconvenientes de ordem social e económica como a impropriamente chamada partilha em vida, legado por conta da legítima e o legado em substituição da legítima. Na Comissão Revisora, foi muito discutida a figura contratual, que veio a ficar impropriamente designada como partilha em vida, como doação inter vivos, de bens presentes, com fixação do respetivo valor (...)* (Lobo Xavier, 2017: 397).

5.1 Partilha em vida

A partilha em vida é um instituto que visa *prevenir litígios e apaziguar espíritos, desentrelaçando discórdias ou dirimindo controvérsias* (Coimbra Costa, 2015: 323). É uma figura que remonta aos antepassados. Evoluiu do povo hindu para o povo hebreu e egípcio, sendo que foi com o direito Romano que ganhou força e se implementou nos costumes.

A partilha em vida assume uma forma especial de doação *inter vivos* e pode ocorrer em pelo menos quatro situações, nomeadamente, o regime especial da partilha em vida (artigo 2029º) nos casos de partilha em consequência de separação, divórcio, declaração de nulidade ou anulação do casamento (artigo 79º), a separação de bens em consequência de penhora de bens comuns do casal (artigo 81º) e separação em virtude da insolvência de um dos cônjuges (artigo 81º), todos do Código Civil (Soares, 2017: 79).

Um sujeito pode dispor em vida dos seus bens gratuitamente através de doações entre vivos, partilha em vida, doações *mortis causa* ou testamento, sendo que todos os institutos são diferentes⁸. As doações *mortis causa* são por regra proibidas, exceto quando celebradas em convenção antenupcial, artigo 2028º/2 do Código Civil.

Enquanto que no regime das doações o donatário pode ser uma qualquer pessoa, na partilha em vida só poderá ser donatário um herdeiro legitimário, ou seja, o cônjuge, descendente, ou na falta deste, o ascendente. Não poderão todos os presumidos herdeiros legitimários serem donatários (Coimbra Costa, 2015: 323), todavia, há quem entenda em sentido contrário (Ascensão, 2000: 542).

Na sucessão das empresas familiares o instituto da partilha em vida revela-se bastante útil, todavia não se assume ser suficiente, sendo para isso necessário desenvolver normativamente as suas disposições.

Procedendo à análise da figura da partilha em vida, determina o artigo 2029º do Código Civil que *[n]ão é havido por sucessório o contrato pelo qual alguém faz doação entre vivos, com ou sem reserva de usufruto, de todos os seus bens ou de parte deles a algum ou alguns dos presumidos herdeiros legitimários, com o consentimento dos outros, e os donatários pagam ou se obrigam a pagar a estes o valor das partes que proporcionalmente lhes tocariam nos bens doados.*

⁸ Não confundir partilha em vida com doação-partilha. Ver Ana Cecília Costa, *As formas de partilha em vida e a posição do cônjuge in* Temas controvertidos de direito das sucessões: o cônjuge e o companheiro, 2015, p. 330-331.

Da norma facilmente se percebe que a partilha em vida consiste numa doação em vida de um bem ou bens, logo não se aplica o artigo 2028º relativo a contratos sucessórios, com ou sem usufruto, a um ou alguns herdeiros legitimários com o consentimento dos restantes, mediante o pagamento proporcional de tornas relativamente ao valor do bem e da quota do herdeiro renunciante.

A partilha em vida não consubstancia um pacto sucessório porque os bens são doados em vida e a doação produz imediatamente os seus efeitos, gozando o beneficiário da liberalidade dispor dos bens doados ainda em vida do doador (Dias, 2017: 49).

Apesar de vigorar no nosso ordenamento jurídico o princípio da proibição da celebração de pactos sucessórios, previsto no artigo 2028º/2, há doutrina que considera que a partilha em vida adota uma natureza jurídica híbrida, podendo assumir-se como um pacto sucessório renunciativo atípico, uma vez que um herdeiro renúncia a uma sucessão não aberta, ainda que não seja no seu todo.

A partilha em vida é um negócio relativamente frequente, uma vez que evita futuros conflitos entre os herdeiros legitimários quanto à partilha da herança e permite ao autor da sucessão manter a unidade da exploração do negócio de forma a garantir que a gestão é entregue ao herdeiro mais habilitado. Este instituto permite que o autor da sucessão conceda ao bem o destino que melhor lhe aprouver, facilitando a sucessão da empresa familiar.

Como a partilha em vida se revela uma verdadeira doação, esta comunga no regime das liberalidades feitas em vida em sede de sucessão legitimária, estando por isso sujeita aos mecanismos da colação e da redução por inoficiosidade.

Os donatários serão os presumidos herdeiros legitimários do doador. Para que seja válida a partilha em vida é necessário: o consentimento dos restantes presumidos herdeiros legitimários e o pagamento ou à constituição da obrigação de pagamento do valor das partes que, em proporção nos bens doados, lhe tocariam. Esta obrigação de pagamento de tornas assenta no pressuposto de igualdade entre herdeiros legitimários que é imposta como condição de validade da partilha em vida.

É importante refletir sobre este ponto, uma vez que é necessário assegurar que a doação não venha a ser posta em causa pelos restantes sucessíveis legitimários após a morte do doador. A partilha em vida tem como objetivo evitar conflitos e discórdias que possam surgir entre herdeiros legitimários aquando a partilha dos bens do *de cuius*, permitindo assegurar a continuidade e unidade do património familiar.

No anteprojeto do Direito das Sucessões, o artigo 4º/3 sob a rubrica [d]oação com pagamento aos co-herdeiros, previa que *os bens doados nos termos deste artigo não serão objeto de colação, nem tão pouco de imputação na quota disponível, não entrando, pois, na partilha*. Na Comissão foi proposta a eliminação desta regra por se considerar desnecessária face aos parágrafos anteriores do mesmo artigo e para evitar prejuízos de direito a terceiros. Houve vogais que objetaram à sua eliminação por entenderem que esta norma tinha como objetivo evitar as dificuldades resultantes da colação, sendo que, ao eliminá-la teriam os bens de ser chamados à colação, ideia contrário à trazida no nº 1 do mesmo artigo 4º que consagrava uma partilha definitiva⁹ (Cardoso, 2018: 237-239).

Na doutrina continua-se a discutir esta questão. Levanta-se a problemática da existência de uma certa injustiça por se considerar que a partilha em vida pode prejudicar o interesse de alguns herdeiros legitimários, nomeadamente em caso de variação do valor do bem ou bens doados e a possibilidade de os doadores poderem vir a encontrar-se posteriormente em estado de carência (Dias, 2017: 50).

A meu ver, torna-se complexo sujeitar a partilha em vida aos mecanismos da colação e da redução por inoficiosidade. Tanto numa figura como na outra procura-se alcançar a igualdade entre herdeiros, restituindo-se à herança os valores e os bens que lhes foram doados pelo *de cuius*. Se na partilha em vida os herdeiros beneficiados já têm que pagar aos restantes herdeiros legitimários tornas correspondentes à proporção do valor a que tinham direito, porque é que o bem anteriormente partilhado deve ser novamente chamado à herança após a morte do autor da sucessão? A igualdade entre os herdeiros já havia sido garantida no momento da partilha em vida.

Apesar de uma parte minoritária da doutrina defender que a colação deve ter lugar relativamente às doações integradas na partilha em vida, a doutrina maioritária entende que não fará sentido fazê-lo.

Existem autores que entendem que na partilha em vida há uma dispensa tácita de colação, uma vez que o processo da partilha em vida tem implícita a intenção do autor da sucessão em dispensar de colação as doações realizadas (Capelo de Sousa, 2000: 39 nota 62; Oliveira de Ascensão, 2000: 543, Esperança Mealha: 551-552, Coimbra Costa: 335).

⁹ *Após larga discussão, a Comissão aprovou a proposta de Pires de Lima (os bens doados nos termos deste artigo não entrarão na partilha, mas será atendido o seu valor para o cálculo da quota disponível, incumbindo Galvão Telles de procurar uma redacção em que ficassem bem salvaguardados os direitos de terceiro* (Cardoso, 2018: 239, nota de rodapé 674).

À partilha em vida é aplicável grande parte do regime do contrato de doação. Às partes é dada a possibilidade de convencionarem cláusulas acessórias e onerarem a doação com encargos. As tornas constituem um caso típico de encargo sobre a doação podendo, mediante acordo aposto no contrato, o incumprimento da obrigação de pagamento das tornas levar à resolução da partilha em vida, artigo 966º.

Concomitantemente, a par da instituição da colação reside a redução por inoficiosidade. Tanto uma figura como a outra procuram proteger a quota subjetiva dos herdeiros legitimários, sendo que o instituto da redução por inoficiosidade concede aos herdeiros legitimários o direito de recorrer ao mecanismo da ação de redução das liberalidades inoficiosas quando vejam a sua legítima afetada por liberalidades efetuadas pelo *de cuius*, artigos 2168º a 2178º.

Importa refletir se a partilha em vida está sujeita à redução por inoficiosidade. Se assim se entender, no momento da abertura da sucessão a doação poderá vir a ser reduzida por força da ofensa à legítima dos restantes herdeiros.

A discussão na doutrina revela-se menos pacífica do que na colação por via do artigo 2170º do Código Civil, que prevê que *[n]ão é permitida em vida do autor da sucessão a renúncia ao direito de reduzir as liberalidades*.

Parte da doutrina entende que cumprindo o definido no artigo 2170º, não deve ser retirada aos herdeiros legitimários a possibilidade de reduzir as liberalidades, sob pena da renúncia consubstanciar um pacto sucessório, que é legalmente proibido pelo artigo 2028.º Código Civil (Capelo de Sousa, 2000: 39 nota 62).

Rita Lobo Xavier e Maria Carvalho e Lemos defendem que esta orientação tem uma fundamentação viciada com um raciocínio circular e conceptualista. Entendem ser necessário averiguar os interesses e a *ratio* subjacentes a ambos os institutos de modo a perceber se o legislador não terá consagrado uma exceção àquela regra geral proibitiva. As autoras consideram que existe uma exceção, uma vez que *o reconhecimento aos herdeiros legitimários do direito de reduzir as doações realizadas no âmbito da “partilha em vida” é uma solução inadequada* (Lobo Xavier & Carvalho e Lemos, 2018: 34-35).

Na esteira do que as autoras defendem, existem outros entendimentos que apoiam a não submissão da partilha em vida à redução por inoficiosidades, nomeadamente o de Menezes Leitão, Taveira Machado e Esperança Mealha.

Menezes Leitão considera que a partilha em vida tem como finalidade anteceder a sucessão e excluir a realização da partilha *post mortem*, finalidades essas que seriam inviabilizadas se fosse intentada uma ação de redução. Taveira Machado atenta que as

doações integradas na partilha em vida não são verdadeiras doações e por isso não têm de estar submetidas ao mesmo regime sucessório, conseqüentemente, à redução por inoficiosidade. Já Esperança Mealha entende que o direito de redução das liberalidades inoficiosas é afastado na partilha em vida por força da transmissão imediata dos bens e do consentimento prestado pelos herdeiros legitimários (Lobo Xavier & Carvalho e Lemos, 2018: 35).

Pode um dos herdeiros legitimários que participou e consentiu na partilha em vida, ter recebido as tornas que tinha direito, vir a intentar uma ação de redução por inoficiosidade dessa mesma liberalidade? Nesta hipótese não parece coerente nem equitativo permitir que a liberalidade consentida por todos os herdeiros venha a ser ulteriormente posta em causa por um desses herdeiros presentes.

Esta prática revela um verdadeiro abuso de direito na modalidade *venire contra factum proprium*, uma vez que o mesmo sujeito adota duas condutas lícitas, em momentos diferentes, mas contrárias. Num primeiro momento consente a doação e num segundo momento vem reagir contra a mesma. O artigo 334.º do Código Civil define abuso de direito o exercício de um direito pelo seu titular que ultrapassa os *limites impostos pela boa-fé, pelos bons costumes ou pelo fim social ou económico desse direito*.

Poderá colocar-se ainda a possibilidade de surgir um novo herdeiro legitimário após a partilha em vida. O artigo 2029º/2 do Código Civil estabelece que *[s]e sobrevier ou se tornar conhecido outro presumido herdeiro legitimário, pode este exigir que lhe seja composta em dinheiro a parte correspondente*. Na previsão da norma pressupõe-se que o herdeiro legitimário omissis está de boa fé, no entanto, pode haver uma preterição intencional do herdeiro legitimário. A preterição intencional do herdeiro afeta a validade do contrato?

A doutrina diverge. Há doutrina que defende a validade do contrato e a inoponibilidade da doação aos herdeiros preteridos, conferindo-lhes a faculdade de exigir o proporcional da legítima. Caso não seja possível preencher o correspondente à legítima poderá recorrer-se ao mecanismo da redução por inoficiosidade (Oliveira Ascensão, 2000: 543).

Outra parte da doutrina afirma que a doação é inválida na medida em que a figura terá sido concebida *contra legem* (Coimbra Costa, 2015: 323), podendo no entanto, considerar-se a possibilidade de converter a partilha em vida numa doação simples, nos termos do artigo 293º. Há quem contrarie este entendimento por defender não ser possível

supor que os intervenientes da partilha em vida teriam querido tal conversão (Esperança Mealha, 2002: 541-542).

Rita Lobo Xavier e Maria Carvalho e Lemos entendem que não se deve aceitar a partilha em vida quando é realizada com a preterição de um herdeiro legitimário. Se a partilha em vida faz depender a sua validade da intervenção e do consentimento de todos os herdeiros legitimários, a realização do contrato sem a presença do herdeiro omissor frustraria os propósitos do próprio artigo 2029.º, contrariando exigências legais. *Admitir a validade do contrato celebrado sem o consentimento do herdeiro preterido seria contrariar a tutela dos seus interesses, tal como pretendida pela lei* (Lobo Xavier & Carvalho e Lemos, 2018: 29).

Quanto à revogação da partilha em vida a regra é a da irrevogabilidade, mas admite exceção no caso de ingratidão por posterior incapacidade do donatário, indignidade ou causa justificativa de deserção (Coimbra Costa, 2015: 332).

5.2 Pactos sucessórios renunciativos e pactos sucessórios de empresa

No ordenamento jurídico português, os pactos sucessórios encontram-se genericamente proibidos, nos termos dos artigos 2028º/ 2 e 946º/1 do Código Civil. Destes preceitos se retira que só são admitidos como válidos os pactos sucessórios que sejam celebrados em convenção antenupcial e que estejam expressamente previstos pela lei, artigo 1700º do Código Civil. Os demais são nulos.

A aplicação do regime dos pactos sucessórios à realidade das empresas familiares podia ser bastante vantajosa à prossecução dos interesses destas.

As empresas familiares são ambiciosas e focadas em crescer, em garantir o sucesso a longo prazo e a estabilidade dos seus negócios, contudo, é cada vez mais evidente que várias empresas familiares, *têm na sua raiz fraquezas na formulação do plano estratégico. Uma vez mais, verificamos que as famílias se debatem na adoção de um planeamento de sucessão eficaz* (PwC, 2016: 7).

A ideia de que os sucessíveis devem poder repudiar a herança livremente já foi mais descabida. Com a promulgação da lei n.º 48/2018 de 14 de agosto surgiu no ordenamento jurídico português a possibilidade de os cônjuges renunciarem reciprocamente à condição de herdeiro legitimário, o que fez reacender na doutrina a necessidade em definir a sucessão na empresa familiar.

Na elaboração do anteprojeto das Sucessões para o novo Código Civil de 1966 houve já uma preocupação socioeconómica em criar instrumentos jurídicos que permitissem evitar a fragmentação da propriedade ou de conjuntos de bens cuja unidade conviesse conservar, como por exemplo, a empresa familiar. A discussão sobre a figura contratual foi algo bastante presente nessa comissão (Lobo Xavier, 2017: 597).

Também na Europa a questão da sucessão na empresa familiar é uma preocupação. Desde 2006 que a Comunicação da Comissão ao Conselho, o Parlamento Europeu, o Comité Económico e Social Europeu e o Comité das Regiões discutem a possibilidade de celebração de um contrato de sociedade. Conscientes de que sociedades se dissolvem com a morte de um sócio, garantem ser possível assegurar a sua continuidade através da celebração de um contrato de sociedade adequado que consagre a vontade individual de um sócio em caso de desacordo.

Quando na sucessão de uma empresa sucedem mais do que um herdeiro, pode dar-se o caso de existirem interesses divergentes quanto à questão de dar continuidade ou liquidar a empresa.

Conjeturam a celebração de um contrato de sucessão como forma de assegurar a manutenção do negócio em caso de morte do proprietário. Apesar de *este tipo de contrato se ter revelado útil em alguns países, não é ainda permitido em muitos outros; apenas a Espanha, a França, a Letónia, a Hungria, Malta, Áustria e a Finlândia dão conta da possibilidade da celebração de contratos deste tipo* (Europeias C. d., 2006: 8).

A imposição de uma partilha igualitária potencia a fragmentação do património. Quando uma família é titular de unidades económicas, como a empresa familiar, a transmissão entre gerações revela-se ser um problema com repercussões muitas das vezes económicas, dado que a sucessão revela-se ser um entrave à evolução da empresa, culminando conseqüentemente na sua extinção.

Esta temática não se revela ser fundamental apenas para o direito sucessório. O direito comercial e societário também têm um interesse avultado nesta matéria.

Os pactos sucessórios renunciativos demonstram serem favoráveis do ponto de vista económico, uma vez que evitam a fragmentação da empresa e reduzem a probabilidade de desemprego. O sucessor que desde tenra idade é integrado na estrutura empresarial adquire competências essenciais para a gerência do património familiar.

Do ponto de vista fiscal, se os pactos sucessórios fossem admissíveis e se o autor da sucessão pretendesse que os seus netos herdassem determinado bem, poderia o herdeiro legitimário renunciar à herança permitindo que os seus filhos, netos do autor da

sucessão, sucedessem na empresa familiar, havendo um salto de gerações que evitava uma dupla tributação.

Pode o autor da sucessão a todo o momento doar em vida a empresa familiar ao herdeiro que pretende que o suceda, todavia, o doador não pode ter a certeza que essa doação não é inoficiosa, dado que o valor da herança apenas é calculado aquando a morte do autor da sucessão. A intervenção dos herdeiros legitimários na doação garante a sua estabilidade, sendo que para isso teriam que renunciar aos direitos sucessórios futuros ou renunciar à ação de redução por inoficiosidade.

A possibilidade de um herdeiro recorrer à redução por inoficiosidade constitui um obstáculo à livre circulação de bens que se revela ser um impasse para o direito comercial e também para o direito societário em matéria de transmissão de participações sociais.

A ideia de antecipar a sucessão reforça a necessidade de atenuar a proibição dos pactos sucessórios para que seja possível responder às carências concretas da vida e do património do *de cuius*. Importa referir que nos pactos sucessórios o donatário não fica, em vida do doador, com qualquer direito sobre os bens doados, tendo apenas uma expectativa de os vir a receber à morte do doador. Trata-se de uma expectativa que é juridicamente tutelada.

Existem várias vantagens associadas à consagração do pacto sucessório de empresa, mormente: a transmissão bem-sucedida da empresa familiar atendendo à vontade do seu titular; trata-se de um negócio jurídico *mortis causa*, pelo que não é abrangido pelo instituto da colação; prevê a hipótese de herdeiros legitimários supervenientes; não é redutível como as liberalidades inoficiosas, uma vez que integra uma renúncia ao exercício de tal direito; exclui a hipótese de revogação unilateral e prevê a possibilidade de estipulação de uma cláusula de reversão.

5.3 Venda a terceiros

Apesar de na sucessão haver uma expectativa dos herdeiros em herdar os bens que o autor detém no momento da morte, nada invalida que o autor da sucessão distribua a terceiros os bens que entenda ser por estes melhor administrados.

Na sucessão da empresa familiar o objetivo será o de manter una a empresa, evitando o seu fragmento, contudo, se o autor da sucessão após analisar e refletir concluir que nenhum dos herdeiros tem capacidade para assumir os encargos da empresa familiar, o melhor será proceder a uma doação ou à venda.

A venda da empresa não se identifica com a venda de participações sociais (inclusive a venda da totalidade das participações numa sociedade). A venda da empresa tem por objeto a própria empresa que é transferida da sociedade para outro sujeito, já a venda de participações sociais tem por objeto as participações sociais, continuando a empresa a pertencer à sociedade¹⁰ (Coutinho de Abreu, 2019: 378).

Caso o autor da sucessão prefira a doação mantém-se a mesma matriz, ou seja, a legítima dos herdeiros legitimários tem e deve ser garantida. Nada obsta a que o autor disponha do bem imputando-o na quota disponível, todavia, se o seu valor do bem a ultrapassar, os herdeiros têm direito a receber tornas. A compra e venda da empresa será a opção mais fácil e viável.

Se houver um candidato adequado este deve ser preparado e trabalhado com antecedência. Os clientes, fornecedores e trabalhadores devem ser mantidos, logo faz sentido divulgá-los antes da entrega da empresa ao futuro empreendedor. A relação de confiança com os parceiros de negócios é um fator essencial para uma transferência bem-sucedida, mas também a aceitação por parte dos funcionários não deve ser subestimada. É importante coordenar a transmissão da empresa com os parceiros financeiros. Essencialmente é necessário que haja uma boa política de comunicação tanto externa quanto interna.

A fim de garantir o sucesso do processo de transferência, é necessário um planeamento plurianual e a noção do momento certo para se despedir do empreendedor.

Os órgãos da União Europeia referem que para facilitar a transmissão a terceiros é necessário que se crie serviços de apoio imparciais às partes interessadas que permitam estabelecer uma ponte entre potenciais compradores e vendedores. *Estes serviços têm de ir mais longe do que a mera instituição de bases de dados de empresas transmissíveis e incluir um órgão de mediação global, de forma a garantir transmissões bem estruturadas e regulamentadas num espírito de parceria* (Europeias C. d., 2006: 11).

Na Alemanha, França, Itália, Luxemburgo, Países Baixos e Áustria existem mercados geridos por câmaras de comércio ou instituições imparciais análogas.

¹⁰ Jorge Coutinho Abreu refere que com a compra e venda de todas ou grande parte das participações sociais, a parte que compra adquire o domínio ou controlo societário e consequentemente o poder de determinar a gestão da empresa, conseguindo praticamente uma posição equiparável à do empresário singular. Existe uma *transmissão indireta da empresa, podendo mesmo falar-se de transferência da propriedade indireta ou mediata sobre ela* (Coutinho de Abreu, 2019: 380).

Também poderá existir a possibilidade, ainda que mais remota, de um empregado comprar a empresa onde trabalha. Existem Estados-Membros que concedem isenções fiscais neste tipo de investimentos, por exemplo, planos de poupança, planos de ações e planos de opções de compra beneficiando de vantagens fiscais.

5.4 Tipos de sociedades comerciais e as cláusulas contratuais

O código das sociedades comerciais no artigo 1º/2 define sociedade comercial como aquela que tem por objeto a prática de atos de comércio e que adota o tipo de sociedade em nome coletivo, de sociedade por quotas, de sociedade anónima, de sociedade em comandita simples ou de sociedade em comandita por ações.

Na esteira da enumeração tradicional, as pessoas coletivas comportam os elementos: pessoal, patrimonial, teleológico e formal. Nas palavras de António Menezes Cordeiro, o elemento pessoal traduz-se no fator humano que está subjacente à pessoa considerada¹¹, o patrimonial comporta o conjunto de bens que a sirvam, o teleológico exprime a finalidade do ente coletivo e o formal corresponde à concreta configuração/organização revestida pela entidade em jogo (Menezes Cordeiro, 2007, Vol.I: 243.)

A figura societária de empresa familiar não encontra cobertura na legislação comercial, devendo aplicar-se a esta sem quaisquer restrições as regras gerais que regem e regulam as sociedades comerciais em Portugal, o Código das Sociedades Comercias.

A problemática da constituição de uma sociedade comercial entre cônjuges levantou questões clássicas como: a do regime de bens estipulado para o casamento, a questão do poder marital, uma vez que a formação da vontade social poderia estar viciada e qual o sistema de responsabilidade dos bens dos cônjuges ou do casal pelas dívidas de cada um deles ou de ambos. As discussões doutrinárias e jurisprudenciais relativas a esta temática culminaram nas regras definidas no artigo 1714º do Código Civil conjugado com o artigo 8º do Código das Sociedades Comerciais.

¹¹ *A exigência do elemento pessoal traduz-se numa pluralidade de sócio que radica na ideia da societatis como contrato e no desenvolvimento da sociedade como ente autónomo, irredutível a uma realidade humana singular* (Menezes Cordeiro, 2007, Vol.I: 245). Todavia, a pluralidade de sócios nem sempre se verifica, pois, existem sociedades unipessoais, cujo regime jurídico se encontra regulado do artigo 270º-A a 270º-G. Uma sociedade poderá ir perdendo ao longo do tempo os seus sócios, até ao ponto de sobrar apenas um. Nestes casos a lei estabelece o prazo de um ano para que a situação de pluralidade de sócios seja reconstituída, sob pena de dissolução da sociedade, conforme artigo 142º/1 al. a) do CSC.

Relativamente aos menores estes podem ser parte em contratos de sociedades. Poderão fazê-lo pessoal e livremente quando se encontre preenchida alguma das alíneas do artigo 127º do Código Civil, caso contrário os menores far-se-ão representar pelos seus pais enquanto representantes legais. Os pais ou tutores que pretendam entrar como representantes do menor em sociedades em nome coletivo ou em comandita simples ou por ações carecem de autorização do tribunal, conforme artigo 1889º/1 al. d) e 1938º/1 al. a), b) e d) do Código Civil.

No contrato social a empresa familiar pode criar e regular as considerações que entender. Alexandre Soveral Martins refere que nas sociedades por quotas a família pode recorrer ao contrato social para regular matérias como o direito especial à gerência, o direito a designar gerente ou o direito aos lucros. Deste modo, a família fundadora cria através do contrato mecanismos que asseguram a unidade da empresa e da família ao longo das gerações¹².

Como a empresa familiar comporta algumas particularidades, é necessário ter em conta elementos como a propriedade, controlo, direção e o modelo societário que melhor serve os intentos dos sócios em face das características da empresa.

António Menezes Cordeiro refere que *existe uma certa relação inversa entre a natureza pessoal das sociedades e a livre transmissibilidade das participações sociais respectivas: nas sociedades puramente pessoais, a transmissibilidade é mínima: nas anónimas, será máxima* (Menezes Cordeiro, 2007, Vol.II: 363).

As empresas familiares adotam maioritariamente um modelo de sociedade por quotas em detrimento da sociedade anónima por vários fatores, nomeadamente, o valor mínimo do capital social ou valor nominal mínimo das quotas, o número mínimo de sócios, a estrutura orgânica e respetivos custos, a admissibilidade do voto duplo ainda que com limites, o maior número de disposições supletivas, o regime da transmissão entre vivos e por morte das participações sociais e a exoneração de sócios (Martins, 2013, Ano 5: 40).

As sociedades anónimas apresentam uma maior complexidade a nível orgânico quando comparadas com as sociedades por quotas. Nas sociedades anónimas existe a obrigação de adotar um modelo de administração e fiscalização, artigo 278º do CSC, enquanto que nas sociedades por quotas a constituição de um conselho fiscal é opcional, artigo 262º do CSC.

¹² O artigo 246º/2 e 252º/2 do CSC, concedem ao fundador o direito especial de designar gerente e, assim, garantir que terá a possibilidade de escolher quem lhe venha a suceder na gerência da empresa.

É frequente encontrarem-se empresas cujas quotas apenas pertencem ao marido e à mulher, sendo que não se exclui a possibilidade de existir uma sociedade por quotas unipessoal, onde o sócio único pode ter casado após a constituição desta.

O número de sócios aumenta consoante o crescimento da família, no entanto, é bastante provável que a visão que cada um tem de sociedade familiar varie de indivíduo para indivíduo. Esta realidade limita a escolha que cada um terá na tomada de decisão quanto ao destino da sua quota.

Podem ser definidas cláusulas estatutárias referentes à divisão das quotas e à transmissão destas entre vivos ou por morte.

Oliveira Ascensão refere que relativamente ao problema da transmissão das participações sociais é preciso partir de duas balizas fundamentais: *não há nada que declare as participações sociais intransmissíveis e o poder de transmitir não está incluído nos direitos dos sócios previsto no artigo 21º do CSC. Entre estes parâmetros, a situação concreta depende do tipo de sociedade e das cláusulas do contrato social* (Oliveira Ascensão, 2000: 365).

A possibilidade da transmissão das participações sociais é um assunto corrente nas sociedades, principalmente nas sociedades em nome coletivo. O artigo 182º do CSC admite a transmissão entre vivos nestas sociedades, todavia, é necessário que haja o consentimento dos restantes sócios.

Na transmissão das quotas por morte estas transmitem-se aos sucessores dos sócios nos termos definidos pelo direito das sucessões, contudo, pode o contrato social estabelecer que, em caso de falecimento de um dos sócios, a participação social não se transmita aos herdeiros do *de cuius*, podendo ainda *condicionar a transmissão a certos requisitos, como por exemplo, as quotas somente se transmitirão com o consentimento da sociedade ou para certas categorias de herdeiros* (Coutinho de Abreu, 2019: 336).

O pacto pode supletivamente exigir o consentimento da sociedade para cessões que dela não precisem, como por exemplo *as cessões referidas no final o artigo 228º/2, entre cônjuges, ascendentes, descendentes ou entre sócios, artigo 229º/3* (Menezes Cordeiro, 2007, Vol.II: 372).

O artigo 184º do CSC parece transparecer um padrão de não continuidade por determinar que no caso não haver convenção em contrário, os restantes sócios ou a sociedade devem satisfazer ao sucessor o valor respetivo aos direitos do falecido, a não ser que optem pela dissolução da sociedade e o comuniquem ao sucessor. Os sócios podem também optar por dar ao herdeiro a possibilidade de continuar na sociedade.

No caso de existência de acordo relativo à limitação da transmissão por morte das quotas do falecido para os seus sucessores, a sociedade deve começar por *deliberar amortizá-la, adquiri-la ou fazê-la adquirir por sócio ou terceiro*. Se nenhuma destas medidas for efetuada no prazo de 90 dias após o conhecimento da morte do sócio, pelo gerente ou por algum dos gerentes, a quota continuará no ou nos sucessores, artigo 225º/2 2ª parte (Coutinho de Abreu, 2019: 337).

A questão que se coloca é se o contrato social pode proibir a transmissão *inter vivos* da parte social?

Importa ter noção de que a transmissibilidade da participação social não está consagrada como um direito do sócio. A propósito das sociedades em nome coletivo, a lei não declara expressamente essa possibilidade, ao contrário do que acontece com as sociedades por quotas, onde o artigo 225º/1 do CSC prevê expressamente que o contrato de sociedade pode estabelecer que a quota não se transmita para os sucessores quando faleça um dos sócios. Nas transmissões *inter vivos* o artigo 229º/1 do CSC declara válidas as cláusulas que proibam a cessão de quotas, admitindo, porém, o direito de exoneração dos sócios decorridos 10 anos¹³ sobre o seu ingresso¹⁴. Por maioria de razão poder-se-á deduzir que nas sociedades em nome coletivo a cessão pode ser proibida. *A lei não prevê em geral a intransmissibilidade, mas o contrato pode estabelecê-la, dado que a cessibilidade não é um direito dos sócios* (Oliveira Ascensão, 2000: 366).

Na cessão de quotas quando está em causa a cessão a favor do cônjuge, dos descendentes ou dos ascendentes não é exigido o consentimento da sociedade, conforme o artigo 228º/2 do CSC. Esta regra permite filtrar a entrada de estranhos na sociedade familiar, todavia, poder-se-á pensar que um cônjuge que se juntou tardiamente à família, através do casamento, passa a adquirir facilmente a quota do outro membro do casal, sendo que nestas situações fará sentido sujeitar o consentimento da sociedade a cessão de quotas entre cônjuges.

O artigo 229º/5 do CSC permite que no contrato de sociedade se condicione o consentimento a requisitos específicos, porém, não esclarece quais podem ser esses requisitos. Assim sendo, pode entender-se como requisito a exigência de um determinado

¹³ Procura-se evitar uma vinculação perpétua ou de longa duração. A transmissibilidade atinge o seu máximo nas sociedades por ações, onde é consagrada um princípio absoluto. As ações são títulos de crédito, que por consequência são títulos de circulação, determinados para serem de fácil transmissão.

¹⁴ Raúl Ventura refere que o preceito autoriza um tempo de plena incedibilidade da quota, pois, o direito legal e especial de exoneração apenas é concedido depois de decorrido o prazo de 10 anos sobre o ingresso do sócio na sociedade. Nas sociedades com duração inferior a 10 anos, a cláusula proibitiva da cessão tem valor absoluto (Raúl Ventura, 1987: 596).

membro da família aderir ao protocolo familiar eventualmente celebrado ou que o adquirente tenha certas qualificações ou formação.

Ainda no nº 5 do artigo 229º do CSC lê-se [o] *contrato de sociedade não pode subordinar os efeitos da cessão a requisito diferente do consentimento da sociedade*. Deste número emerge uma discussão doutrinal relativa à admissibilidade ou não da celebração de cláusulas estatutárias de preferência a favor da sociedade ou dos sócios.

As cláusulas de preferência fazem parte do conteúdo próprio dos estatutos das sociedades. Versam sobre interesses, organização e funcionamento da sociedade, não se reduzindo aos civilísticos pactos de preferência (Coutinho de Abreu, 2019: 350).

Raúl Ventura defende que se atendermos à definição contida no artigo 414º do Código Civil e à sua extensão por força do artigo 423º, as quotas podem ser objeto de pactos de preferência. Alexandre Martins entende que as cláusulas estatutárias de preferência não violarão o nº 5 do artigo 229º do CSC se, por interpretação do contrato de sociedade, for possível concluir que a eficácia da cessão não fica subordinada a essas cláusulas. Jorge Coutinho Abreu refere que as cláusulas são por regra válidas, só não o sendo se *subordinarem ou fizerem depender a eficácia de cessão da quota para com a sociedade do cumprimento, pelo cedente, da obrigação de preferência* (Coutinho de Abreu, 2019: 349).

O preferente poderá impedir que a cessão de quotas ocorra nos termos pretendidos pelo alienante através do exercício do direito de preferência¹⁵ (Martins, 2013, Ano 5: 49).

As cláusulas de preferência estipuladas no contrato de sociedade a favor da sociedade ou dos sócios constituem conteúdo próprio do contrato de sociedade e não do pacto de preferência ligado apenas materialmente ao contrato de sociedade. Essas

¹⁵ Ac. do STJ, proc. nº 767/06.2TCFUN.L1.S1, de 08-02-2011 e relator Helder Roque: *A proposta de amortização ou de aquisição da quota que a sociedade deve comunicar ao sócio cedente, em caso de recusa do consentimento daquela, não contende com a existência de um qualquer pacto de preferência, inserido no contrato social ou acordado entre os sócios. (...)*

Podendo constar do contrato social um direito de preferência para a sociedade ou para os sócios na cessão onerosa de quotas, como elemento constitutivo do seu conteúdo, estas cláusulas de preferência são válidas, na medida em que não subordinem a eficácia da cessão para com a sociedade à observância do direito de preferência, atendendo a que o contrato de sociedade, por força do estipulado no artigo 229º, nº 5, 1ª parte, “não pode subordinar os efeitos da cessão a requisito diferente do consentimento da sociedade”, mas não querem significar a existência de um pacto para a preferência na transmissão das ações, ligado, materialmente, ao contrato de sociedade, nos termos do preceituado pelo artigo 328º, nº 2, b), ambos do CSC.

O sentido útil do disposto pelo artigo 228º, nº 2, do CSC, não é o de conferir o direito de preferência à sociedade, mas antes o de tornar necessária a sua autorização para se poder dispor da quota a estranhos.

cláusulas podem ter a finalidade normal do pacto de preferência (Raúl Ventura, 1987: 606).

Relativamente à divisão de quotas, define o artigo 221º/1 do CSC que *[u]ma quota só pode ser dividida mediante amortização parcial, transmissão parcelada ou parcial, partilha ou divisão entre contitulares (...)*, sendo necessário o consentimento da sociedade para a divisão que ocorra por transmissão parcelada ou parcial, não obstante o contrato de sociedade poder proibir a divisão das quotas, artigo 221º/3 do CSC.

Numa empresa familiar é fundamental avaliar a necessidade de definir cláusulas que exijam ou não o consentimento da sociedade para a divisão da quota por partilha, ponderando-se se a proibição de divisão de quotas é mais vantajosa ou não para o sucesso da empresa. Importa ter em conta que a sociedade que pretende proibir a divisão das quotas não o pode fazer por um prazo superior a cinco anos.

De forma a evitar que um dos sócios se demonstre prejudicial e maligno à boa gestão ou relação na sociedade pode o contrato de sociedade fixar situações em que a sociedade pode excluir o sócio, nos termos do 241º/1 do CSC. Estas previsões podem dizer respeito tanto à pessoa como ao seu comportamento, como por exemplo, incumprimento de prestações, insolvência, alcoolismo, senilidade, entre outras.

5.5 Tributação do Imposto Sucessório

Em 2003 Portugal assistiu a uma Reforma da tributação do património que revogou o Código do Imposto sobre as Sucessões e Doações e alterou o Código do Imposto do Selo, não obstante, hoje vigora um regime de tributação das transmissões *mortis causa* que abarca algumas nuances, o que faz com que passe de despercebida.

Os artigos 26º a 28º do Código do Imposto do Selo regulam a matéria relativa à transmissão dos bens. O cabeça-de-casal e o beneficiário de qualquer transmissão gratuita sujeita a imposto têm o ónus de participar ao serviço de finanças competente o falecimento e identificação do autor da sucessão, a respetiva data e local, bem como os sucessores ou beneficiários, as relações de parentesco e respetiva prova, devendo, sendo caso disso, conter a relação dos bens transmitidos com a indicação dos valores que devam ser declarados pelo apresentante. Caso o cabeça-de-casal identifique todos os beneficiários, os mesmos ficam desonerados da participação que lhes competir.

O artigo 47º do mesmo código determina que os créditos do Estado relativos ao imposto do selo que incidente sobre aquisições de bens têm privilégio mobiliário e

imobiliário sobre os bens transmitidos, todavia, o imposto liquidado nas transmissões gratuitas goza dos privilégios sobre as sucessões e doações.

Estão isentos de imposto sobre herança o cônjuge ou unido de facto (desde 2009), os descendentes e os ascendentes, nos termos do artigo 6º al. e). A transmissão da empresa familiar está sujeita a imposto sucessório sempre que os beneficiários por morte sejam os irmãos, os sobrinhos, os afilhados, os tios, os genros ou as noras do autor da sucessão e haverá isenção deste imposto sempre que a empresa familiar seja transmitida por morte para o cônjuge, o unido de facto (designado por disposição testamentária), os descendentes ou os ascendentes do autor da sucessão.

A isenção não tem limite de valor. No anterior código os herdeiros legitimários apenas estavam isentos de imposto nas situações em que o valor transmitido por morte não excedesse um máximo de 3.600,00€.

Rita Lobo Xavier e Ana Paula Rocha apontam como três motivos para a manutenção da isenção de imposto: a proteção da transmissão inter-geracional do património no seio de uma mesma família, uma forma de incentivo à atração de investimento estrangeiro em Portugal em linha com o que dispõe o artigo 7.º, n.º 2 da Lei Geral Tributária e uma questão de ordem prática que permite a manutenção da atual isenção do Imposto Sucessório no Código do Imposto do Selo ao invés da respetiva autonomização num Código próprio, que exigiria uma técnica mais refinada.

Em 2015 o programa eleitoral do Partido Socialista, coordenado por Mário Centeno, procurou fazer incidir sobre as heranças de valor superior a 1.000.000,00€ uma taxa única marginal de 28%, contudo esta proposta não foi avante.

No panorama europeu, a Estónia, a Itália, Chipre, a Eslováquia e a Suécia aboliram o imposto sucessório. Em Espanha, na Irlanda e na Finlândia prevê-se que se a empresa transmitida for mantida em atividade durante vários anos, a base tributável pode ser reduzida. *Outros países prevêem franquias ou outras reduções fiscais. 21 países aboliram o imposto sucessório sobre a transmissão de empresas ou concedem um tratamento preferencial com o objectivo de reduzir a carga fiscal* (Europeias C. d., 2006: 9)¹⁶.

¹⁶ Dos 28 países que hoje integram a União Europeia, 8 (Áustria, Chipre, Eslováquia, Estónia, Letónia, Malta, Roménia e Suécia) não têm qualquer imposto sobre estas transmissões, seja porque nunca tiveram, seja porque o aboliram entretanto. Os restantes 20 Estados-Membros, Portugal e República Checa tributam as transmissões *mortis causa* por via de um imposto generalista (Imposto do Selo e Imposto sobre o Rendimento, respetivamente), sendo que os demais consagram nas suas legislações fiscais um verdadeiro Imposto sobre as Sucessões (Europeias C. d., 2006: 9).

6. Empresas Familiares no direito comparado

Cerca de 60% de todas as empresas na Europa são empresas familiares. Verifica-se que ao longo dos anos existe um exponencial aumento da preocupação com a transmissão *mortis causa* das empresas, bem como a emissão de recomendações por parte da União Europeia no sentido de uma atenuação da proibição de pactos sucessórios. *A transmissão por morte da empresa constitui um dos problemas centrais a que as reformas mais recentes nos sistemas sucessórios estrangeiros procuraram atender* (Bettencourt, 2018: 991).

A Comissão Europeia num relatório de 2009, denominado por *Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, refere que o quadro institucional e as iniciativas políticas relativas às empresas familiares diferem de país para país. As medidas a favor das empresas familiares são aplicadas por diferentes intervenientes e abordam uma série de problemas, como por exemplo, a fiscalidade, o direito das sociedades, o planeamento da transmissão de empresas, a sensibilização através do lobbying e aconselhamento político, investigação e divulgação de informação, promoção do espírito empresarial e educação específica para as empresas familiares e governação familiar.

A Comissão Europeia acrescenta ainda que os governos nacionais devem considerar a adoção de medidas para criar um ambiente mais favorável para as empresas familiares, por exemplo em áreas de tributação, direito das sociedades e do sistema educativo. O grupo recomenda igualmente a criação de um ponto de contacto específico para as empresas familiares nas administrações nacionais (Commission, 2009: 5).

Até ao momento, as empresas familiares têm-se sofisticado bastante a nível internacional, no entanto, é preciso limar arestas, nomeadamente no que toca à *antecipação de tensões e conflitos, que podem ser evitados com um adequado planeamento da sucessão e uma serena reflexão conjunta sobre o futuro da empresa* (PwC, 2016: 2).

Alguns países desenvolveram ferramentas de planeamento da transferência de empresas muito específicas com vista a enfrentar este desafio e sensibilizar os

Estudos recentes demonstram que alguns dos países que consagram um Imposto sobre as Sucessões preveem isenções ou reduções de tributação que se encontram concretamente associadas à transmissão de empresas familiares (Lobo Xavier & Rocha, 2018: 17).

proprietários para a importância do planeamento das transferências intergeracionais. O *Overdrachtspakket* (pacote de transferências) do Ministério dos Assuntos Económicos dos Países Baixos são um exemplo único deste tipo de medida. Quando o empresário atinge a idade de 55 anos, recebe uma carta que lhe lembra da importância de planear a transferência e da disponibilidade dos instrumentos incluídos no pacote.

O Painel de Avaliação das Sucessões do *Instituut voor het het Familiebedrijf* é um exemplo de um autoteste on-line gratuito que fornece uma imagem dos pontos fortes e fracos de uma empresa em relação à transferência.

Os seminários e preparações oferecidas pela Câmara de Artesanato e Pequenas Empresas da Eslovénia também são uma boa ilustração de uma aproximação compreensiva que engloba os diferentes aspetos do problema, por exemplo emocional, legal e fiscal. Alguns projetos interessantes de apoio à transmissão de empresas estão também a ser implementados em Itália (como os programas Saturno, Reset e Imprender e o mestrado para operadores de transmissão de empresas da Universidade de Macerata) (Comissão, 2009: 25).

De um estudo efetuado a 2802 indivíduos em vários países, promovido pela PwC em 2016, resulta que apenas 55% das empresas dispõe de um plano de sucessão para alguns cargos séniores, ou seja, 43% não tem qualquer previsão ou planeamento quanto ao futuro da empresa.

6.1 A recomendação 94/1069/CE, de 7 de dezembro de 1994, da Comissão das Comunidades Europeias

Desde o ano de 1990 que a Comissão das Comunidades Europeias demonstrou interesse em melhorar o apoio que vinha a ser prestado às pequenas e médias empresas, adotando uma política empresarial que incidisse sobre a melhoria do enquadramento jurídico, fiscal e administrativo, recaindo também sobre a transmissão das mesmas.

A Comissão na recomendação 94/1069/CE, de 7 de dezembro de 1994 refere que analisou e verificou que milhares de empresas por ano são obrigadas a encerrar as suas atividades devido a dificuldades intransponíveis que são inerentes à transmissão. Estes entraves têm repercussões negativas sobre o tecido económico das empresas, bem como sobre os seus credores e trabalhadores.

A perda de emprego e de riqueza económica deve-se a uma insuficiente preparação da sucessão, *bem como da inadequação de certas áreas da legislação dos*

Estados-membros, nomeadamente em matéria de direito das sociedades, direito sucessório e direito fiscal (Europeia C., 1994: 1).

Desde a década dos anos 90 que a Comissão Europeia tem consciência de que uma das limitações ao sucesso empresarial se encontra na forma como se procede à sua transmissão, apelando aos Estados-Membros que desenvolvam esta matéria a nível do direito das sociedades, direito sucessório e direito fiscal. Portugal não atendeu a esse apelo, como se pode concluir passado quase 30 anos.

É interessante como ainda hoje se discute o mesmo problema: a longevidade da empresa poder ser posta em perigo por simples vontade de bloqueio de um dos herdeiros.

Os Estados-Membros foram convidados no artigo 5º al. c) da recomendação a velar por uma alteração jurídica favorável às empresas familiares, para *em caso de falecimento de um sócio de uma sociedade de pessoas ou do empresário de uma empresa em nome individual, o direito da família, o direito sucessório e, em particular, a regra da unanimidade para as decisões tomadas no âmbito da indivisão não possam pôr em causa a continuidade das empresas* (Europeia C., 1994: 3), sublinhe-se não possam pôr em causa.

Não será este mais um sinal de que a legislação portuguesa se encontra em decadência face aos restantes países europeus que atenderam a estas necessidades sociais tão essenciais para o bom sucesso da empresa?

É preciso ter noção de que em 1994 já se propunha aos Estados-Membros a sensibilização dos empresários relativamente aos problemas da transmissão e incitá-los a preparar essa operação em vida, a permitir que os empresários possam programar eficazmente a sua transmissão facultando-lhes os meios adequados para tal, a incentivar o êxito da transmissão familiar de forma a evitar que a tributação da sucessão e da doação coloque em perigo a sobrevivência das empresas, entre outros¹⁷.

¹⁷ Artigo 1º *Objectivos*

Os Estados-membros são convidados a tomar as medidas necessárias para facilitar a transmissão das pequenas e médias empresas, com vista a assegurar a sobrevivência das mesmas e a manutenção dos postos de trabalho que lhes estão ligados.

Em particular, são convidados a tomar as medidas mais apropriadas, por forma a completar o respectivo quadro jurídico, fiscal e administrativo, a fim de:

— *sensibilizar os empresários relativamente aos problemas da transmissão e, deste modo, incitá-los a preparar essa operação em vida,*

— *criar um enquadramento financeiro favorável ao êxito da transmissão,*

— *permitir que os empresários possam preparar eficazmente a sua transmissão, facultando-lhes os meios adequados para tal,*

— *garantir a continuidade das sociedades de pessoas e das empresas em nome individual, em caso de falecimento, respectivamente, de um dos sócios ou do empresário,*

A prioridade sempre foi a de defender a continuidade da empresa no seio familiar. Esta conclusão retira-se do disposto no artigo 7º quando se refere que *convém encorajar os empresários a encararem, em vida, a transmissão a terceiros, quando essa transmissão não puder fazer-se no âmbito familiar* (Europeia C., 1994: 4).

Com apenas dez artigos no total, é possível concluir que a Comissão Europeia identificou como um dos entraves ao sucesso empresarial a matéria das sucessões, procurando influenciar os Estados-Membros a adotar normas que favoreçam a família, a economia e os trabalhadores, que ao fim ao cabo estão dependentes financeiramente da empresa.

6.2 A recomendação 98/C 93/02, de 28 de março 1998, da Comissão Europeia

Em 1998 a Comissão Europeia revela que mais de cinco milhões de empresas da União Europeia foram confrontadas com o problema da sua transmissão, sendo que cerca de 1,5 milhões desapareceram devido à má preparação da sua transmissão, o que comprometeu assim cerca de 6,3 milhões de postos de trabalho.

Apesar de reconhecerem que houve melhorias, após as recomendações que haviam sido dadas, na medida em que alguns Estados-Membros demonstraram intenção de adotar medidas para melhorar o enquadramento legislativo e fiscal em matéria de transmissão, não obstante, a Comissão Europeia decide apresentar mais algumas propostas para encorajar os estados.

De entre as propostas, como por exemplo a consagração de um princípio legal de continuidade da empresa ou de um direito de preferência dos familiares aquando a disposição da empresa, a Comissão Europeia apresenta a possibilidade de a continuidade da empresa também poder ser reforçada pela utilização de pactos empresariais ou de protocolos familiares, melhor dizendo, de pactos sucessórios.

Defende que no caso de empresas familiares esses acordos podem ser utilizados para preservar um certo número de regras de gestão que serão mantidas de uma geração para outra.

— *incentivar o êxito da transmissão familiar, evitando que a tributação da sucessão e da doação ponha em perigo a sobrevivência das empresas,*

— *incentivar fiscalmente os empresários a transmitirem as suas empresas por venda, bem como a aceitarem a aquisição destas pelos assalariados, principalmente quando os empresários não tenham sucessor na família.*

Apesar o número de países que admitem a possibilidade de celebração de pactos sucessórios vir a aumentar, a Comissão Europeia deixou já na altura um alerta quanto à proibição dos pactos sucessórios, dizendo que *[o]s Estados-membros que proíbem os pactos sobre a sucessão futura (...) deveriam considerar a eventualidade de passar a autorizá-los, dado que essa interdição complica inutilmente a boa gestão do património* (Europeias, 1998: 4), sublinhe-se inutilmente.

Passados 30 anos continuamos a discutir sobre a possibilidade ou não de se admitir a celebração de pactos sucessórios em Portugal, quando em 1998 a Comissão Europeia já apelava ser esta a melhor solução.

Também quanto a medidas fiscais que facilitam a transmissão das empresas, a Comissão refere que devem ser garantidos regimes fiscais que não obstem à boa preparação da transmissão, nem conduzam à venda forçada da empresa para poder saldar a dívida fiscal. O objetivo claro da política fiscal deveria ser a salvaguarda do emprego. *Todas as partes, inclusivamente o Estado, são penalizadas se o emprego é afectado pelo fracasso das transmissões* (Europeias, 1998: 4).

Com a publicação da recomendação da Comissão a maior parte dos países tomaram medidas fiscais, nomeadamente no que dizia respeito ao imposto sobre sucessões ou doações.

6.3 Outros regulamentos

Conforme o desenvolvido supra, é possível concluir que este é um assunto que preocupa a Comissão Europeia, dado que esta é uma problemática que com o passar dos anos é constantemente lembrada. A Comissão procura encontrar soluções que melhor permitam combater o insucesso empresarial das pequenas e médias empresas.

Numa comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu, em 7 de novembro de 2002, refere-se que apesar de se ter verificado uma crescente aplicação das recomendações por parte dos Estados-Membros e uma adoção de medidas políticas em matéria de tributação de sucessões e doações destinadas a manter intacto o capital das empresas aquando da transmissão¹⁸, é necessário continuar a assegurar uma transmissão

¹⁸ Registaram-se progressos em todos os Estados-Membros à exceção do Luxemburgo e de Portugal. Registou-se, igualmente, um progresso no que diz respeito à transmissão de empresas a terceiros. Em relação a esta matéria, os progressos registaram-se em todos os Estados-Membros à exceção da Grécia, da França, da Itália, de Portugal e da Finlândia.

adequada das PME quando os seus responsáveis atingem a idade da reforma. Chama à atenção de que cerca de 600 000 PME por ano são objeto de transferência de propriedade, na sua maior parte devido ao facto de os empresários atingirem a idade da reforma, o que afeta cerca de 2,5 milhões de empregos (Europeia C., 2002).

Um parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre o «Livro Verde — Espírito Empresarial na Europa», em 14 de janeiro de 2004, sob o ponto 6.8 referente à transmissão das empresas e planeamento da sucessão, indica que são elementos fundamentais de um espírito empresarial frutuoso e sustentável, a promoção de um planeamento cuidado da sucessão e estratégias de saída dos proprietários-gestores. Em 2004 era já urgente minorar a crise sucessória dominada por um elevado número de empresas à venda e poucos compradores. O parecer apontava como soluções admissíveis o reforço do mercado através de um processo de transmissão das empresas mais transparente e a revisão de regimes jurídico e fiscal relativo ao processo de transmissão da empresa sem descurar dos direitos dos trabalhadores já definidos a nível comunitário (Europeu C. E., 2004).

A comunicação da Comissão Plano de Ação «Empreendedorismo 2020», em 9 de janeiro de 2013, insiste que a transmissão de uma empresa de uma geração para outra é uma característica própria da empresa familiar e representa ser o maior desafio. A transmissão da titularidade do negócio não é um bem líquido, mas algo que foi criado e desenvolvido pela família ao longo de gerações, incluindo os seus valores, as tradições e o saber-fazer. Refere que as diversas abordagens em matéria de direitos de sucessão e impostos sobre bens imobiliários na UE demonstram que muito tem ainda de ser feito para melhorar o quadro normativo aplicável à transmissão de empresas familiares. Convidou os Estados-Membros a *melhorar as disposições jurídicas, administrativas e fiscais aplicáveis à transmissão de empresas, tendo em conta a Comunicação da Comissão de 2006 neste domínio e a Comunicação da Comissão de 2011 sobre a eliminação dos obstáculos transfronteiras na UE em matéria de impostos sobre as sucessões* (Europeia C., 2013).

Em novembro de 2009 a Comissão Europeia levou a cabo um estudo intitulado “*Overview of family-business-relevant issues: research, policy measures and existing studies*”, em setembro de 2015 o Comité Económico e Social Europeu emite um parecer sobre a empresa familiar na Europa como fonte de crescimento económico renovado e de melhores postos de trabalho (Parecer 2016/C 013/03) e o Parlamento Europeu profere

uma resolução sobre as empresas familiares em território europeu (2017/C 316/05) (Lobo Xavier & Rocha, 2018: 18).

Muito tem sido analisado e desenvolvido pelos Órgãos da União Europeia que insistem numa atualização do direito sucessório, acompanhado pelo direito fiscal e administrativo, para que seja possível conferir à economia uma estabilidade que beneficie a própria estrutura da empresa e dos trabalhadores.

6.4 Ordenamentos Jurídicos Estrangeiros

Apesar de o pacto de empresa no direito italiano assumir um interesse superior nos holofotes da doutrina, existem outros ordenamentos que admitem soluções que permitem dispor livremente dos bens, todavia, não desenvolvem de forma tão pormenorizada esta matéria.

a) Alemanha

Na Alemanha os pactos sucessórios (*Erbverträge*) são admitidos e expressamente reconhecidos no Código Civil (parágrafos 1941 e 2274 ss. do BGB). O § 1941¹⁹ do BGB permite ao disponente recorrer ao contrato para nomear herdeiros, atribuir legados ou impor encargos.

Após a celebração do contrato de herança este tem de ser registado por um notário na presença de ambas as partes ao mesmo tempo, § 2276. No contrato podem as partes convencionar o direito de se retirarem do mesmo quando assim o pretenderem, § 2293. O contrato pode ser revogado pelas pessoas que o celebraram, sendo que após a morte de uma dessas pessoas a revogação não pode mais ocorrer, § 2290.

O direito sucessório alemão para além de autorizar a celebração de pactos sucessórios concede também a possibilidade de um herdeiro renunciar à totalidade da herança a que tinha direito. O renunciante é excluído da sucessão legal e deixa de ter

¹⁹ § 1941 *Erbvertrag*

(1) *Der Erblasser kann durch Vertrag einen Erben einsetzen, Vermächtnisse und Auflagen anordnen sowie das anzuwendende Erbrecht wählen (Erbvertrag).*

(2) *Als Erbe (Vertragserbe) oder als Vermächtnisnehmer kann sowohl der andere Vertragschließende als ein Dritter bedacht werden.*

direito a qualquer ação, nos termos do § 2346²⁰. O contrato de renúncia requer certificação notarial.

Não é concedida ao herdeiro a possibilidade de renunciar a uma parte individual da herança, daí a renúncia à herança comportar a totalidade dos bens da mesma.

A renúncia de um dos herdeiros à herança estende-se aos seus descendentes, sendo que pode ser sempre feita a favor de uma outra pessoa presumindo-se, em caso de dúvida, que a renúncia só se aplica a favor dos outros descendentes e do cônjuge ou parceiro do autor da sucessão, § 2346 (2) e § 2349.

Apesar de a renúncia à herança pressupor uma compensação, a lei nada refere quanto a esta, podendo entender-se que opera a livre vontade das partes em estipularem que condições deve ser feita a renúncia. O expectável é que a recompensa seja semelhante ao valor a que o herdeiro teria direito na abertura da sucessão do *de cuius*.

Para além da renúncia à herança existe também a renúncia à parcela obrigatória. Esta renúncia concede ao herdeiro a possibilidade de continuar na sucessão, todavia, renúncia à parte obrigatória, a denominada legítima em Portugal, § 2303 e § 2346 (2). O autor da sucessão tem a liberdade de lhe atribuir o que entender.

Este regime revela-se favorável quando o autor da sucessão pretende que apenas um dos herdeiros ou só alguns dos herdeiros recebam da herança a empresa familiar, sendo para isso necessário que os herdeiros excluídos renunciem à herança e sejam ressarcidos.

Segue o seguinte exemplo relativo às possibilidades que pairam na sucessão da empresa familiar (Advocado, 2017):

O Sr. António tem três filhos: 1, 2 e 3. A empresa familiar deve ser gerida no futuro pelo filho 1.

Opções:

1. O filho 3 concorda. Os filhos 2 e 3 assinam uma renúncia à herança e o filho 1 torna-se o único herdeiro e pode dirigir a empresa. Os herdeiros que renunciaram podem ser compensadas com uma indemnização por cessação de funções.

²⁰ § 2346 *Wirkung des Erbverzichts, Beschränkungsmöglichkeit*

(1) *Verwandte sowie der Ehegatte des Erblassers können durch Vertrag mit dem Erblasser auf ihr gesetzliches Erbrecht verzichten. Der Verzichtende ist von der gesetzlichen Erbfolge ausgeschlossen, wie wenn er zur Zeit des Erbfalls nicht mehr lebte; er hat kein Pflichtteilsrecht.*

(2) *Der Verzicht kann auf das Pflichtteilsrecht beschränkt werden.*

2. O filho 3 não concorda. O filho 2 pode a renunciar à herança, o que aumenta a quota da herança do filho 3. A empresa passaria para a herança do filho 1 e 3.
3. O filho 3 discorda. O filho 2 pode renunciar ao seu direito à porção obrigatória, continuando como herdeiro. A quota de herança e a parte obrigatória do filho 3 permanecem inalteradas e não são aumentadas. A empresa está dividida entre os três filhos.

b) Espanha

No direito civil espanhol apenas é admitida a sucessão legal e a testamentária.²¹ A sucessão contratual em regra geral não é admissível²², todavia, como em Espanha existem territórios que têm legislação própria, esta é admitida em alguns deles. A legítima no direito espanhol assume a mesma força que no direito português, impondo ao autor da sucessão um valor do qual não pode dispor. Plasmada no artigo 806 do Código Civil espanhol, a legítima é a porção de bens que o testador não pode dispor, sendo que a lei reserva a certos herdeiros que são os chamados herdeiros forçados²³.

A lei espanhola entende por herdeiros forçados os filhos e seus descendentes e o cônjuge não separado de facto nem legal, sendo que na falta destes serão herdeiros os pais e ascendentes²⁴.

Como a legítima assume os mesmos contornos que em Portugal, corresponde aos herdeiros forçados o direito sobre 2/3 da herança e o remanescente de 1/3 da herança pode

²¹ Artículo 658.

La sucesión se defiere por la voluntad del hombre manifestada en testamento y, a falta de éste, por disposición de la ley. La primera se llama testamentaria, y la segunda, legítima. Podrá también deferirse en una parte por voluntad del hombre, y en otra por disposición de la ley.

²² Artículo 1271.

Pueden ser objeto de contrato todas las cosas que no están fuera del comercio de los hombres, aun las futuras.

Sobre la herencia futura no se podrá, sin embargo, celebrar otros contratos que aquéllos cuyo objeto sea practicar entre vivos la división de un caudal y otras disposiciones particionales, conforme a lo dispuesto en el artículo 1056.

Pueden ser igualmente objeto de contrato todos los servicios que no sean contrarios a las leyes o a las buenas costumbres.

²³ Artículo 806.

Legítima es la porción de bienes de que el testador no puede disponer por haberla reservado la ley a determinados herederos, llamados por esto herederos forzosos.

²⁴ Artículo 807.

Son herederos forzosos:

1.º Los hijos y descendientes respecto de sus padres y ascendientes.

2.º A falta de los anteriores, los padres y ascendientes respecto de sus hijos y descendientes

3.º El viudo o viuda en la forma y medida que establece este Código.

o autor da sucessão dispor livremente, salvo exceção prevista no artigo 808º relativa a descendente incapacitado.

Na empresa familiar, tal como em Portugal, a legítima é um entrave à prossecução dos interesses do autor da sucessão, sendo que o testamento será o único mecanismo jurídico que permite cumprir a vontade do *de cuius*, desde que dentro dos limites da sucessão legal. Um empresário que morre sem testar comete um grande erro, pois, perde totalmente a possibilidade de eleger um herdeiro para a empresa familiar e sujeita a massa da herança à sucessão legal, repartindo indiscriminadamente a herança por todos os herdeiros. Pode ainda pensar-se que na ausência de herdeiros descendentes ou ascendentes a empresa familiar pode ser entregue na totalidade ao cônjuge, o que provoca a entrada de um sócio na empresa que não pertence à família de sangue.

A doutrina espanhola defende que os pactos sucessórios deveriam ser admitidos na regulação da sucessão em matéria de empresa familiar, não obstante, o Código Civil espanhol salvaguardar a conservação e exploração indivisa de uma empresa no interesse da família, artigo 1056º ²⁵ *ex vi* artigo 1271º.

Apesar de no primeiro parágrafo se falar que a partilha dos bens em vida ou por última vontade não pode prejudicar a legitimidade dos herdeiros legitimários, no segundo parágrafo o legislador espanhol concedeu ao autor da sucessão a possibilidade de atribuir em testamento a empresa a um herdeiro legitimário ou a um terceiro, desde que este pague aos herdeiros forçados a quantia correspondente à legítima a que teriam direito na sucessão num prazo nunca superior a cinco anos. Este pagamento não exige que haja dinheiro suficiente na herança, podendo ser pago com dinheiro extra-hereditário. A legítima converte-se em direito de crédito.

A par deste regime o direito espanhol concede ainda a possibilidade de o testador exercer um controlo mais forte na titularidade da empresa familiar permitindo que depois

²⁵ Artículo 1056.

Cuando el testador hiciere, por acto entre vivos o por última voluntad, la partición de sus bienes, se pasará por ella, en cuanto no perjudique a la legítima de los herederos forzosos. El testador que en atención a la conservación de la empresa o en interés de su familia quiera preservar indivisa una explotación económica o bien mantener el control de una sociedad de capital o grupo de éstas podrá usar de la facultad concedida en este artículo, disponiendo que se pague en metálico su legítima a los demás interesados. A tal efecto, no será necesario que exista metálico suficiente en la herencia para el pago, siendo posible realizar el abono con efectivo extrahereditario y establecer por el testador o por el contadorpartidor por él designado aplazamiento, siempre que éste no supere cinco años a contar desde el fallecimiento del testador; podrá ser también de aplicación cualquier otro medio de extinción de las obligaciones. Si no se hubiere establecido la forma de pago, cualquier legitimario podrá exigir su legítima en bienes de la herencia. No será de aplicación a la partición así realizada lo dispuesto en el artículo 843 y en el párrafo primero del artículo 844.

do seu falecimento, através do instituto da fidúcia sucessória, a empresa familiar seja entregue a um segundo herdeiro (fiduciário), que tem a obrigação de transferir a propriedade desta para um outro herdeiro (fideicomissário), cuja titularidade o *de cuius* e quer que seja entregue, nos termos do artigo 781º e 831º do Código Civil (Tahoces, 2009, n.23: 296).

A *Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa* surgiu dos apelos feitos pela Comissão Europeia aos Estados-Membros relativos à adoção de medidas que permitissem uma melhor e mais eficaz sucessão da empresa.

Lê-se no seu preâmbulo que o processo de reforma da legislação comercial espanhola resulta da necessária adaptação de legislação espanhola às diretivas comunitárias em questões de empresas, por razões de necessidade objetiva e premente. As alterações efetuadas ao Código Civil visaram regular as relações entre os membros da família e a sucessão da unidade produtiva, a fim de proporcionar instrumentos que permitissem projetar na vida do empreendedor a sucessão mais apropriada da empresa em todas as suas configurações possíveis: corporativa, empresa individual...

Como grande parte do tecido empresarial espanhol também é composto em grande número por sociedade de propriedade familiar, exigiu-se levar em consideração as suas peculiaridades e a autorregulação dos seus próprios interesses, especialmente em relação à sucessão da empresa familiar, removendo obstáculos e fornecendo instrumentos ao operador legal.

Daí que em 2007 surgir o *Real Decreto 171/2007, de 9 de Febrero*, que regula a publicidade dos protocolos familiares, dando especial ênfase às empresas familiares. Este Real Decreto foi fruto da segunda disposição final da lei 7/2003, que no nº 3 determina que o regulamento estabelecerá as condições, a forma e os requisitos para a publicidade dos protocolos familiares.

Apesar de a sucessão contratual continuar a não ser admissível, o direito espanhol face aos apelos da Comissão Europeia encontrou uma forma de facilitar a transmissão da empresa entre gerações sem afetar o direito à legítima dos herdeiros forçosos.

A *Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones*, regula o imposto sobre heranças e doações e tributa os ganhos de capital obtidos a título lucrativo por pessoas físicas.

Quando a massa da herança integra uma empresa, o artigo 20º nº 2 alínea c) permite que haja uma isenção de imposto em cerca de 95% sobre o valor tributável, quer se trate de transmissões *mortis causa* ou doação. É necessário que a empresa seja mantida

durante dez anos após a morte do autor da sucessão. Se o requisito de permanência referido no presente artigo não for cumprido, deve ser paga a parte do imposto que deixou de ser cobrada em consequência da redução efetuada, cumulando-a com os respectivos juros de mora.

Esta norma assenta na *Ley 19/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre el Patrimonio* que refere no seu artigo 4.8 que estão isentos de imposto os bens e direitos das pessoas físicas necessários para o desenvolvimento de seus negócios ou atividades profissionais, desde que exercidos de maneira habitual, pessoal e direta pelo contribuinte e constituam sua principal fonte de renda.

Posto isto, o autor da sucessão pode escolher quem vai receber o bem no momento da abertura da sucessão. Esta faculdade pode ser vista como uma exceção ao princípio da proibição da composição da legítima dos herdeiros legitimários.

Conclui-se que o empresário espanhol deve fazer testamento de modo a determinar qual o sucessor mais ágil e apto para continuar a empresa. O artigo 1056 do Código Civil ajuda a solucionar o problema das empresas familiares em Espanha, prevendo ainda um regime de benefícios fiscais na transmissão da empresa familiar.

Não se pode esquecer que se trata do regime geral espanhol, podendo algumas regiões de Espanha desenvolver a matéria da melhor forma que lhes aprouver.²⁶

c) França

O ordenamento jurídico francês caracteriza-se pela rigidez quanto aos pactos sucessórios. O artigo 722.º do Código Civil francês consagra o princípio da nulidade dos

²⁶ Relativamente às regiões autónomas em Espanha, a maior parte delas admite a celebração de pactos sucessórios, facilitando em muito a sucessão na empresa familiar.

Exemplo será a Catalunha que admite a celebração de pactos sucessórios e regula esta matéria do artigo 431-1 a 431-30. No artigo 431-6 determina-se que ao contrato de sucessão podem ser imputados encargos, prevendo no seu nº 2 que o encargo pode consistir na manutenção e continuidade de uma empresa familiar ou na transferência indivisa de um estabelecimento profissional.

Se o objeto da herança for a manutenção ou a continuidade de uma empresa familiar ou estabelecimento profissional, pode ser acordada a sua transferência onerosa das ações ou participações sociais que a representam, bem como a renúncia ao direito de preferência na subscrição, que deve ser feito com o consentimento expresso da pessoa instituída se este for o concedente do contrato de sucessão ou de terceiros. Podem igualmente ser estabelecidas normas sobre a administração da empresa ou o estabelecimento pelo herdeiro ou pelo herdeiro, que podem ser inscritas no estatuto social da empresa familiar e publicadas no registo comercial, conforme artigo 431-25 e 431-8.

O direito catalão prevê ainda a possibilidade de existir uma relação de fideicomisso, nos termos do artigo 426 e seguintes.

pactos sucessórios, porém, com o decurso do tempo foi possível constatar alguma atenuação.

A *Loi n.º 2006-728 du 23 juin 2006* aditou ao Código Civil francês uma nova secção denominado por *de la renonciation anticipée à l'action en réduction*, prevista no Título II: Liberais, Capítulo III.

No artigo 929.º do *Code Civil*²⁷ consta que qualquer herdeiro legal pode renunciar ao direito de intentar uma ação de redução de sucessão ainda não aberta. Esta renúncia deve ser feita a favor de uma ou mais pessoas determinadas. A renúncia só será vinculativa para o renunciante a partir do dia em que for aceite pelo herdeiro a quem será entregue a herança.

A renúncia pode ser relativa a toda a herança, apenas a uma fração dela ou ser limitada a uma liberalidade, a um bem em específico.

Não está em causa a renúncia ao direito à herança ainda não aberta, mas sim a renúncia a exercer a ação de redução dessa herança. Isto significa que no momento da abertura da sucessão o renunciante já não terá na sua esfera jurídica o direito de recorrer à ação de redução no que concerne a bens dispostos em vida pelo autor da sucessão.

Posto isto, revela-se vantajoso este regime no caso da transmissão empresarial pois, no momento da abertura da sucessão, essa transmissão não será alvo de uma ação de redução, já que previamente houve renúncia a esse direito.

Em França existe também um instituto denominado *donation-partage*, que permite ao autor da sucessão distribuir os seus bens pelos descendentes e definir no contrato a composição do quinhão dos descendentes.

A *donation-partage* permite que se faça a partilha da herança por diferentes graus sucessórios, mediante consentimento do herdeiro presuntivo e do beneficiário, sejam eles herdeiros presumidos ou não, nos termos do artigo 1075-1²⁸. Tem eficácia imediata, ou seja, a aquisição produz logo efeitos na esfera jurídica do adquirente.

²⁷ Article 929

Tout héritier réservataire présomptif peut renoncer à exercer une action en réduction dans une succession non ouverte. Cette renonciation doit être faite au profit d'une ou de plusieurs personnes déterminées. La renonciation n'engage le renonçant que du jour où elle a été acceptée par celui dont il a vocation à hériter.

La renonciation peut viser une atteinte portant sur la totalité de la réserve ou sur une fraction seulement. Elle peut également ne viser que la réduction d'une libéralité portant sur un bien déterminé.

L'acte de renonciation ne peut créer d'obligations à la charge de celui dont on a vocation à hériter ou être conditionné à un acte émanant de ce dernier.

²⁸ Article 1075-1

O artigo 1075-2²⁹ refere-se em concreto à empresa e determina que o alienante pode distribuí-la e partilhá-la por uma ou mais pessoas, conforme a forma de sociedade ou as condições estipuladas nos estatutos. Esta liberalidade está sujeita à condição de os bens corpóreos e incorpóreos atribuídos à exploração do negócio ou os direitos sociais serem incluídos na partilha, devendo a partilha ter como efeito atribuir a essas pessoas a propriedade ou usufruto de toda ou parte da propriedade ou direitos.

No que toca à transmissão de uma empresa, permite a lei que sejam chamadas a suceder outras pessoas que não os herdeiros legais, ou seja, terceiros.

À *donation-partage* é aplicável o regime das doações *inter vivos* e por isso mesmo está sujeita a ação de redução, artigo 1077-2.

Existe ainda o *mandat à effet posthume*, regulado no artigo 812 do Code Civil, que determina que qualquer pessoa singular ou coletiva pode ser mandatada para administrar ou gerir a totalidade ou parte da herança em nome e no interesse de um ou mais herdeiros identificados.

O mandato só é válido se for justificado por um interesse sério e legítimo em relação à pessoa do herdeiro ou da herança, devendo ser detalhadamente motivado. É decretado por um período não superior a dois anos suscetíveis de prorrogação mediante decisão do juiz ou por um período de cinco anos prorrogável nas mesmas condições em caso de incapacidade, pela idade do herdeiro ou herdeiros ou pela necessidade de gerir bens profissionais, artigo 812-1-1.

A cada ano e no final do mandato, o mandatário reporta a sua administração aos herdeiros em causa ou a seus representantes e informa-os de todos os atos praticados.

Toute personne peut également faire la distribution et le partage de ses biens et de ses droits entre des descendants de degrés différents, qu'ils soient ou non ses héritiers présomptifs.

²⁹ Article 1075-2

Si ses biens comprennent une entreprise individuelle à caractère industriel, commercial, artisanal, agricole ou libéral ou des droits sociaux d'une société exerçant une activité à caractère industriel, commercial, artisanal, agricole ou libéral et dans laquelle il exerce une fonction dirigeante, le disposant peut en faire, sous forme de donation-partage et dans les conditions prévues aux articles 1075 et 1075-1, la distribution et le partage entre le ou les donataires visés auxdits articles et une ou plusieurs autres personnes, sous réserve des conditions propres à chaque forme de société ou stipulées dans les statuts.

Cette libéralité est faite sous réserve que les biens corporels et incorporels affectés à l'exploitation de l'entreprise ou les droits sociaux entrent dans cette distribution et ce partage, et que cette distribution et ce partage aient pour effet de n'attribuer à ces autres personnes que la propriété ou la jouissance de tout ou partie de ces biens ou droits.

d) Itália

Em 2006 na Itália foi introduzido no Código Civil italiano, pela *Legge 14 febbraio 2006 n. 55*, o chamado *patto di famiglia*, em português, o pacto de família. Regulado no título IV do livro II, nos artigos 768-bis a 768-octies, permite-se ao autor da sucessão transferir a sua empresa para um ou vários descendentes garantindo o direito dos herdeiros legitimários. Esta novidade no ordenamento italiano foi impulsionada pelos apelos efetuados pela Comissão Europeia.

No *Codice Civile* italiano o *patto di famiglia* vem regulado da seguinte forma:

Capo V-bis.

DEL PATTO DI FAMIGLIA

Art. 768-bis. - (Nozione)

È patto di famiglia il contratto con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti.

Art. 768-ter. - (Forma)

A pena di nullità il contratto deve essere concluso per atto pubblico.

Art. 768-quater. - (Partecipazione)

Al contratto devono partecipare anche il coniuge e tutti coloro che sarebbero legittimari ove in quel momento si aprisse la successione nel patrimonio dell'imprenditore.

Gli assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni societarie devono liquidare gli altri partecipanti al contratto, ove questi non vi rinunzino in tutto o in parte, con il pagamento di una somma corrispondente al valore delle quote previste dagli articoli 536 e seguenti; i contraenti possono convenire che la liquidazione, in tutto o in parte, avvenga in natura.

I beni assegnati con lo stesso contratto agli altri partecipanti non assegnatari dell'azienda, secondo il valore attribuito in contratto, sono imputati alle quote di legittima loro spettanti; l'assegnazione può essere disposta anche con successivo contratto che sia espressamente dichiarato collegato al primo e purchè vi intervengano i medesimi soggetti che hanno partecipato al primo contratto o coloro che li abbiano sostituiti.

Quanto ricevuto dai contraenti non è soggetto a collazione o a riduzione.

Art. 768-quinquies. - (Vizi del consenso)

*Il patto può essere impugnato dai partecipanti ai sensi degli articoli 1427 e seguenti.
L'azione si prescrive nel termine di un anno.*

Art. 768-sexies. - (Rapporti con i terzi)

All'apertura della successione dell'imprenditore, il coniuge e gli altri legittimari che non abbiano partecipato al contratto possono chiedere ai beneficiari del contratto stesso il pagamento della somma prevista dal secondo comma dell'articolo 768-quater, aumentata degli interessi legali.

L'inosservanza delle disposizioni del primo comma costituisce motivo di impugnazione ai sensi dell'articolo 768-quinquies.

Art. 768-septies. - (Scioglimento)

Il contratto può essere sciolto o modificato dalle medesime persone che hanno concluso il patto di famiglia nei modi seguenti:

- 1) mediante diverso contratto, con le medesime caratteristiche e i medesimi presupposti di cui al presente capo;*
- 2) mediante recesso, se espressamente previsto nel contratto stesso e, necessariamente, attraverso dichiarazione agli altri contraenti certificata da un notaio.*

Art. 768-octies. - (Controversie)

Le controversie derivanti dalle disposizioni di cui al presente capo sono devolute preliminarmente a uno degli organismi di conciliazione previsti dall'articolo 38 del decreto legislativo 17 gennaio 2003, n. 5.

O pacto de família é um contrato compatível com as disposições relativas à empresa familiar e em conformidade com os diferentes tipos de empresa, onde o empresário transfere no seu todo ou em parte a empresa e o proprietário das ações da empresa transfere no seu todo ou em parte as suas ações para um ou mais descendentes.

Através da definição, percebe-se que o pacto de família só pode ser celebrado quando: o autor da sucessão é empresário, o objeto do pacto seja uma empresa familiar e que o seu beneficiário seja descendente, excluindo assim o cônjuge e os ascendentes.

Com o pacto familiar só podem ser transmitidos ativos produtivos, ou seja, a empresa quando exercida de forma individual ou as participações se a empresa for exercida de forma societária. Em qualquer um dos casos é essencial que o que for transmitido ao cessionário o legitime a exercer o poder de gestão dentro da empresa e por este motivo é duvidoso que as ações possam ser transmitidas em empresas de capital,

dado que o parcelamento da participação em tais tipos de empresas pode ser incompatível com a propriedade da gerência.

O ordenamento jurídico italiano proíbe por regra a celebração de pactos sucessórios³⁰, todavia, perante a necessidade de evolução e adaptação do direito à realidade social, o legislador favoreceu a autonomia da vontade do autor da sucessão concedendo-lhe a possibilidade de escolher quem quer que suceda na sua posição na empresa. Os beneficiários do pacto estão obrigados a dar aos herdeiros legitimários o valor correspondente ao que teriam direito na sucessão ou o equivalente *in natura*, sendo que o valor será determinado no momento da celebração do pacto, ficando excluída a possibilidade de recurso aos mecanismos da redução e da colação, artigo 768-*quater in fine*.

O pacto sucessório deve ser celebrado por escritura pública sob pena de nulidade e nele devem participar todos aqueles que seriam herdeiros legitimários à data da celebração do contrato, artigos 768-*ter.* e 768-*quater*. Nos termos do artigo 536 são herdeiros legítimos o cônjuge, os descendentes e os ascendentes³¹.

Gianluca Sicchiero entende que a ausência de um desses herdeiros não resulta na invalidez do pacto, uma vez que o objetivo deste é manter a propriedade intacta, fazendo com que cada legítimo receba o valor corresponde à parte a que tem direito. Os herdeiros devem ser convocados para a conclusão do pacto, cabendo a estes aparecer ou não.

A ausência de um herdeiro não afeta a validade do pacto de família. O beneficiário não deve ter o ónus de provar que a convocação foi feita ou o notário demonstrar a exatidão da convocação, dado que a lei não o exige (Sicchiero, 2006, a.22 n.4-5: 1267-1268).

Os participantes do contrato podem renunciar total ou parcialmente à quantia que legalmente lhes cabe, podendo ainda optar por uma liquidação em espécie, num todo ou em parte.

³⁰Art. 458 (*Divieto di patti successori*).

((Fatto salvo quanto disposto dagli articoli 768-bis e seguenti,)) e' nulla ogni convenzione con cui taluno dispone della propria successione. E' del pari nullo ogni atto col quale taluno dispone dei diritti che gli possono spettare su una successione non ancora aperta, o rinuncia ai medesimi.

³¹Art. 536 (*Legittimari*).

Le persone a favore delle quali la legge riserva una quota di eredita' o altri diritti nella successione sono: il coniuge, ((i figli, gli ascendenti.))

Ai figli (...) sono equiparati (...) gli adottivi.

A favore dei discendenti dei figli (...), i quali vengono alla successione in luogo di questi, la legge riserva gli stessi diritti che sono riservati ai figli (...).

Se na celebração do contrato tiverem havido vícios no consentimento, podem os participantes contestar o acordo no prazo de um ano, nos termos do artigo 1427º do *Codice Civile*, artigo 768-*quinqüies* (Bonafini, 2006, a.22 n.4-5).

Caso venha a surgir algum herdeiro legitimário que não haja participado no contrato, este pode exigir aos beneficiários do pacto o pagamento da quantia a que teria direito no momento da abertura da sucessão acrescida de juros legais, artigo 768-*sexies*.

A lei não prevê nenhum método para a determinação do valor da empresa ou das suas participações. Parece equitativo e aconselhável que o valor se cristalize na data em que o acordo foi celebrado.

Gianluca Sicchiero conclui da interpretação literal do artigo 768-*sexies* que a norma protege o cônjuge e os restantes herdeiros legitimários em caso de toda e qualquer hipótese de ausência do pacto e defende que esta norma não se aplica a favor das crianças sobreviventes (entenda-se crianças geradas mas que ainda não nasceram ou crianças nascidas posteriormente à celebração do pacto). Estas crianças estão excluídas desse direito, dado que o primeiro parágrafo do art. 768-*sexies* se refere à participação dos herdeiros que seriam herdeiros legitimários no momento da abertura da sucessão e portanto aqueles que já são vivos à data.

Se esse direito fosse concedido aos futuros sucessores seria necessário impor ao beneficiário a obrigação de efetuar pagamentos imprevistos sem poder contestar. A par desta problemática, o autor questiona sobre o que aconteceria se a legítima fosse paga ao primeiro cônjuge e posteriormente houvesse um divórcio e um novo casamento.

Há doutrina que entende que o segundo cônjuge pode exigir a quantia que teria direito se este tivesse participado no pacto. A quem é que o novo cônjuge vai reclamar o seu crédito? Para uma parte da doutrina, o segundo cônjuge só poderá exigir somente ao ex-cônjuge, para os restantes, por outro lado, não existe o direito do segundo cônjuge em receber essa parte já que essa quantia foi já entregue a favor do primeiro cônjuge (Bologna: 3).

É aconselhável inserir uma cláusula de rescisão no acordo de família com a finalidade de em caso de divórcio a quantia ser declarada a favor do primeiro cônjuge.

Gianluca Sicchiero conclui que o pacto de família é celebrado com portões fechados e reservado apenas aqueles que beneficiam, no momento da celebração do pacto, do direito à legítima. No caso de haver um herdeiro que não compareça à celebração do pacto por sua simples vontade, a solução não deve ser a ineficácia do contrato mas sim a

perda do direito ao pagamento do valor da quota devida (Sicchiero, 2006, a.22 n.4-5: 1268-1269).

O pacto de família pode ainda ser dissolvido ou modificado pelas pessoas que o celebraram mediante um contrato diferente com as mesmas características e as mesmas condições ou pela rescisão quando expressamente prevista no próprio contrato, artigo 768-*septies*.

Todos os litígios decorrentes das disposições legalmente previstas no capítulo V-bis serão primeiramente encaminhados para um órgão de conciliação previsto no artigo 38 do Decreto Legislativo de 17 de janeiro de 2003, nº 5. As partes podem no pacto de família definir qual a organização de conciliação a que querem recorrer em caso de conflito. A conciliação é baseada essencialmente numa mediação efetuada por um terceiro que procura um acordo compartilhado entre todas as partes no conflito, sem chegar ao ponto de atribuir o erro ou a razão. A conciliação de terceiro garante confiança e confidencialidade (Bonafini, 2006, a.22 n.4-5: 1260).

Numa perspetiva legal, poder-se-á afirmar que no pacto de família há dupla abertura de sucessão, uma fictícia no momento da celebração do pacto e a real no momento da morte do autor da sucessão (Giampetraglia, octubre-diciembre 2014: 1177, Bologna: 6).

O pacto sucessório configura-se como sendo um ato *mortis causa* e o pacto de família tem um perfil estrutural de ato *inter vivos*.

A doutrina italiana refere que é necessário articular a proibição da celebração de pactos sucessórios com a admissão do pacto de família, uma vez que a proibição do artigo 458º versa sobre pactos sucessórios institutivos³². Ora, da leitura e interpretação das normas estabelecidas para o pacto de família, resulta que este não se trata de um pacto sucessório institutivo, pois produz efeitos translativos imediatos, definitivos e, conseqüentemente, não parece possível qualificá-lo como um ato de disposição da própria sucessão. A empresa e as ações passam a pertencer de imediato ao património do beneficiário (Giampetraglia, octubre-diciembre 2014: 1179).

³² Na doutrina italiana os pactos institutivos são aqueles pelo qual alguém se desfaz da sua sucessão sem se privar imediatamente dela. O pacto dispositivo consiste no ato em que o beneficiário adquire os direitos a que pode ter direito numa sucessão de outra pessoa ainda não aberta. No pacto renunciativo um dos herdeiros renuncia ao direito a suceder na herança da contraparte (Bonafini, 2006, a.22 n.4-5: 1997).

O valor do bem é fixado e entregue aos restantes herdeiros no momento da celebração do pacto, sendo que a propriedade da empresa passa a fazer parte do património do beneficiário.

Quanto à possibilidade de o pacto de família se reconduzir a pacto sucessório dispositivo ou renunciativo a doutrina divide-se, devido ao facto de o artigo 768-*quater* se referir à possibilidade de os participantes no contrato renunciarem total ou parcialmente à quantia a que têm direito. Discute-se que os restantes herdeiros gozam um direito de crédito sobre o beneficiado, não se podendo entender que com a celebração do pacto haja uma alteração à quota a que o herdeiro tem direito no momento da abertura da sucessão do *de cuius*. A renúncia total ou parcial desse direito de crédito não consubstancia uma renúncia à herança (Recinto, 2008: 637).

Há ainda quem entenda que o pacto de família comporta uma doação modal (Recinto, 2008: 624). Não pretendendo discutir esta problemática, o que importa reter são as diretrizes deste regime.

O pacto de família procura garantir a continuidade da atividade comercial de forma a evitar que a mudança de gerações leve a uma fragmentação excessiva do controlo corporativo e que culmine em consequências negativas inevitáveis na eficiência do mercado do trabalho e do emprego, ou seja, em sentido lato, na ordem pública económica (Recinto, 2008: 617-618, Bonafini, 2006, a.22 n.4-5: 1994). Este acordo visa também salvaguardar a posição dos herdeiros legítimos, protegendo a unidade familiar e evitando o surgimento de conflitos e disputas sucessórias.

Assim, apesar de o direito italiano proibir a celebração de pactos sucessórios facilita a sucessão na empresa familiar, o que é de aplaudir, uma vez que atentaram e cumpriram as diretivas da Comissão Europeia.

Refere Rosaria Giampetraglia que *[e]l pacto de familia «contrato nominado pero no tipificado», de hecho constituye la aparición de una nueva técnica legislativa que «confía la composición de intereses contrapuestos al libre juego de la autonomía privada»* (Giampetraglia, octubre-diciembre 2014: 1196).

7. Análise do regime legal português e a importância do sucesso empresa familiar para Portugal

A transferência geracional da empresa familiar apresenta graves problemas de caráter relacional, pessoal e jurídico, fazendo com que a estatística de sobrevivência das empresas familiares seja inferior à das empresas não familiares (Domínguez, 2012: 395).

No anteprojeto da elaboração do Código Civil a Comissão Revisora falava já na necessidade de *criar instrumentos jurídicos que permitissem na medida do possível, sem ofensa da legítima, evitar a fragmentação excessiva da propriedade ou de conjuntos de bens cuja unidade conviesse conservar* (Lobo Xavier, 2017: 597).

Bem sabemos da importância económica e afetiva que paira à volta de uma empresa familiar, independentemente da dimensão que assuma. Trata-se de um bem que comporta uma carga emotiva e uma responsabilidade diferente de qualquer outro bem móvel ou imóvel que integre a massa da herança, dado que produz rendimentos e assegura postos de trabalho sendo, por isso, necessário regular esta matéria de forma atenta e ponderada.

A primazia da sucessão legal face à sucessão testamentária e à sucessão contratual limita em muito a liberdade do autor da sucessão dispor dos bens da forma que melhor entender. Percebe-se que há um núcleo familiar que tem de ser protegido, todavia, considera-se que há bens que pelo trabalho, dedicação e rigor que exigem tem que seguir uma tramitação diferente aquando a morte do *de cuius*.

Tem-se assistido com o passar dos anos a um alargamento da autonomia privada no que toca à liberdade de disposição dos bens. O princípio da solidariedade familiar não é negado, contudo, *cada vez mais se consolida uma visão funcionalizada acerca da propriedade privada encarada ao serviço do bem comum* (Lobo Xavier, 2017: 602).

O sistema jurídico português é insensível às exigências da modernização e da competitividade, dificultando o processo sucessório na empresa familiar e fazendo coincidir a vida útil da empresa com a vida do fundador.

A imposição de normas legais extremamente rígidas dificulta e compromete o sucesso da empresa familiar, dado que esta vai ser distribuída de forma igualitária pelos respetivos herdeiros, independentemente de acompanharem ou não a evolução da empresa ou integrarem ou não os quadros da empresa.

Indubitavelmente a decisão dos herdeiros que não estão inteirados da economia e gestão da empresa será a de vender a parte que lhes pertence ou então assumir tardiamente

a gestão da empresa, o que se prevê ser desastrosa e com uma elevada probabilidade de levar a empresa à ruína.

O autor da sucessão apenas consegue evitar o insucesso da empresa se tiver bens suficientes para preencher a legítima dos restantes herdeiros legitimários, entregando a empresa ao(s) herdeiro(s) que se demonstrem ser capazes de a assumir ou entrega-la a um terceiro, dispondo da parte relativa à quota disponível. Nesta operação o autor da sucessão terá de garantir sempre que a legítima de todos os herdeiros legitimários está preenchida, sob pena de ter que se recorrer à redução das liberalidades por inoficiosidade.

Parte da doutrina tem adotado uma posição no sentido de flexibilizar a sucessão legitimária e atenuar a proibição dos pactos sucessórios. Cristina Dias *defendeu a liberdade de o autor da sucessão dispor dos bens como lhe aprouver, beneficiando apenas algum ou alguns dos elementos da família ou até terceiros*. Também Jorge Duarte Pinheiro considera que uma quota indisponível no valor de dois terços do património não deve ser repartida de forma igualitária entre os herdeiros, dado que deveriam ser ponderados fatores como a necessidade do indivíduo, a proximidade afetiva, o papel que a pessoa teve na prestação de cuidados ao falecido ou na gestão do seu património (Lobo Xavier, 2017: 602-603).

Daniel Morais Bettencourt escreve sobre a necessidade da consagração de um pacto de família para a transmissão da empresa ou de outras unidades e Rita Lobo Xavier defende a flexibilização da sucessão forçada a favor de determinados familiares, nomeadamente, na dimensão da liberdade de dispor em vida a título gratuito e correlativa agilização da circulação dos bens doados.

Verificasse uma premente necessidade de se proceder a uma reforma no âmbito do direito sucessório com vista à superação de incongruências, preenchimento de algumas lacunas e harmonização das regras sucessórias com a realidade social e economia atual. É necessário adaptar o direito sucessório às formas atuais de riqueza.

Diversas questões no campo do direito sucessório carecem de revisão e de atualização, nomeadamente a posição do cônjuge sobrevivente, as causas de indignidade e o regime da sua efetivação, as causas de deserdação e o seu regime, o reforço da liberdade de dispor por morte e a reconsideração de todo o sistema da legítima (medida, meios de proteção, imputação e redução de liberalidades), a administração e o exercício dos direitos no contexto das heranças indivisas... (Lobo Xavier, 2017: 601-602).

A autonomia privada tem de ser reforçada de forma a conferir ao autor da sucessão uma maior liberdade de disposição do património por morte, flexibilizando a sucessão legitimária, atenuando e até mesmo admitindo a celebração de pactos sucessórios.

Tem-se entendido a legítima *como pars hereditatis e não como pars bonorum: o direito à legítima não é um direito a uma parte dos bens da herança, mas um direito a uma parte do valor desses bens: herdeiro legitimário será sobretudo um credor da herança, terá direito a um valor abstrato correspondente à legítima* (Lobo Xavier, 2017: 606). É necessário flexibilizar a sucessão legal no que toca à promoção da circulação dos bens doados e à liberdade de disposição em vida dos bens a título gratuito.

Dos dados apresentados supra é possível denotar a importância económica que as empresas familiares assumem no quotidiano empresarial português. Estas empresas merecem um maior acompanhamento, apoio e tratamento jurídico pelo contributo que prestam no aumento do PIB e pela promoção de postos de trabalho.

No dia 23 de outubro de 2019 decorreu na Câmara Municipal da Maia o III Fórum das Empresas Familiares. Nuno Mangas, presidente do IAPMEI, referiu que apenas metade das empresas familiares sobrevive à passagem da primeira para a segunda geração, sendo que aquando a passagem da empresa para a terceira geração só uma em cada cinco perdura. Acrescenta que as PME têm uma elevada importância e relevância para Portugal, dado que cerca de três quartos das empresas são de matriz familiar e respondem a metade do emprego e de dois terços do PIB.

Para Isabel Folhadela Furtado, membro do conselho superior da Associação de Empresas Familiares (AEF), o peso das empresas familiares no tecido empresarial português não deve assustar, pois para além de estas serem a grande riqueza do tecido económico de cada país, a maioria das empresas são inicialmente familiares. O fenómeno e crescimento das PME é transversal à grande maioria dos países, veja-se por exemplo a Walmart nos EUA e a Kikkoman no Japão, por exemplo.

O presidente do IAPMEI apontou a questão da sucessão familiar como um dos grandes desafios que se colocam a estas unidades. Isabel Furtado afirma que a chave do sucesso das empresas familiares é a perceção de continuidade que apresentam, uma vez que a administração destas unidades é feita para assegurar a passagem à geração seguinte, o que se traduz numa gestão mais equilibrada entre o curto/longo prazo.

É necessário que a família se reúna e chegue a bom porto quanto à sucessão da empresa, permitindo ao fundador e aos sucessores decidir quem é mais capaz para gerir a empresa e como é que o deve fazer.

Para iniciar este processo é necessário que a família tenha consciência da necessidade de dar este passo. Ao desenvolver este processo garante-se a harmonia e a continuidade da família tornando-se mais fácil proteger relações, facilitar o planeamento da sucessão e trabalhar em conjunto mais eficazmente. É essencial encontrar a fórmula para a sucessão familiar de forma a preservar a fortuna da família.

Existe um ditado que diz que as famílias fazem fortuna na primeira geração, desfrutam-na na segunda e perdem-na na terceira. Mas há um bom motivo para que este ditado exista: É que, muito frequentemente, é verdade (PwC, 2016: 20).

As empresas familiares são incubadoras naturais de uma cultura empreendedora que impulsiona a próxima geração de empreendedores. A presença da família numa empresa promove a manutenção de relações interpessoais de confiança e duradouras com as partes envolvidas no negócio como clientes, fornecedores, bancos, ou seja, os denominados *stakeholders*, pautando-se também pela continuidade do conhecimento e confiabilidade.

Tendo em conta que cerca de 70% das empresas familiares fecham na transição entre gerações e que muitas das vezes trata-se apenas de uma questão de sucessão, um dos grandes desafios é o da profissionalização da gestão e o desenvolvimento de um modelo de *corporate governance* eficaz, moderno e transparente.

Os investigadores defendem que as empresas não podem ser o *selfservice* da família. É preciso regras que definam o que é família e o que é empresa, que criem um modelo de *governance* e um plano de sucessão que prepare a geração seguinte, de modo a atenuar os efeitos da sucessão e manter a estabilidade da empresa. Para isso, devem ser criados órgãos próprios de governo dentro da empresa familiar, como a Assembleia de Família e o Conselho de Família.

A família empresária deve ser institucionalizada para que seja possível racionalizar a emotividade nas decisões. Para além da profissionalização dos negócios é necessário preparar atempadamente a sucessão.

A nova geração familiar que é confrontada com a responsabilidade de assumir a empresa deve saber mudar e adaptar-se de forma a abrir caminho a eventuais alterações do negócio para que possa seguir a sua paixão. Esta é a conclusão retirada de um estudo intitulado de: A Importância das Empresas Familiares na Economia. O estudo realizado pela PwC em 21 países, incluindo Portugal, explorou os diferentes caminhos que os membros da próxima geração estão a seguir na construção de carreiras de sucesso.

As diferentes vias a percorrer podem servir de motivação e encorajamento a novas formas de pensar. A atual geração ao saber os talentos e paixões dos seus descendentes pode ajudar na construção do futuro da empresa. O *desafio para a atual geração das empresas familiares é conseguir preparar, equipar e apoiar a próxima geração para que esta seja bem-sucedida*. A PwC conclui *que o desenvolvimento da próxima geração deve ser direcionado para a criação de opções que lhe permitam seguir a sua paixão no futuro* (PwC, 2019: 81).

São os Estados-Membros que devem garantir a criação de condições para o êxito das transmissões de empresas, promovendo administrações nacionais, regionais e locais e organizações de apoio às empresas. Para além das reformas legislativas e regulamentares é necessário criar uma infraestrutura de apoio. Esta infraestrutura promove a distribuição de informação a administradores e fornecedores de serviços de apoio, a formação de formadores, o desenvolvimento de material didático, kits de ferramentas e muitas outras atividades conexas (Europeias C. d., 2006: 12).

É necessário que o direito sucessório tenha sensibilidade para atentar que a riqueza de uma família pode ser colocada em causa se não houver um planeamento sucessório prévio. O autor da sucessão tem que ter na mão possibilidades capazes de lhe dar soluções que permitam uma distribuição coerente e segura dos bens, de modo a garantir a vigência de algum deles, nomeadamente da empresa familiar. A sucessão testamentária tem-se revelado ficar aquém das vontades do *de cuius*.

É importante promover a celeridade e agilização da partilha evitando a fragmentação de bens e uma herança indivisa por vontade de uma minoria, culminando muitas das vezes na paralisia do processo de inventário.

A par da promoção do sucesso e continuidade da empresa familiar poder-se-á abordar também a possibilidade de o autor da sucessão querer premiar um dos designados legitimários pelo apoio que sempre lhe prestou, nomeadamente, cuidados de saúde. Pode ainda haver filhos que nunca se interessaram sequer pela evolução e estado da empresa, que não tenham tido contacto com o *de cuius*, entre outros. Os pactos sucessórios permitem acautelar todas estas situações.

A manutenção da empresa no património da família passa por: fechar a empresa a terceiros estranhos à família evitando a dispersão do capital, gerir a empresa com princípios inerentes à família que irá atuar de forma concertada e coerente com os princípios e providenciar por uma transmissão adequada e controlada da propriedade.

O planeamento sucessório atempado permite ao autor da sucessão engendrar uma sucessão na empresa e uma sucessão no património individual, o que permite a adoção de uma solução concretamente aplicável a cada caso. Esse planeamento deve englobar a organização da empresa, da família empresária e do património individual.

O pacto de família permite ao autor da sucessão incentivar o herdeiro beneficiado, dado que ao receber a sociedade ou as participações da sociedade vai empenhar-se na continuação da atividade e na sua gestão, já que está pessoalmente obrigado a pagar aos outros herdeiros legítimos a parte correspondente ao valor da empresa ou das participações da empresa a que teriam direito no momento da abertura da sucessão dos negócios da empresa.

O valor da relação familiar vai para além do papel que desempenha nas atividades da empresa e nas relações que trava com o público. A família impulsiona uma influência positiva na própria organização interna da firma, uma vez que *a administração familiar pode evitar a excessiva mudança nos quadros administrativos, que tem efeito particularmente desastroso para as pequenas emprêsas*. A associação de uma família a uma empresa permite ainda assegurar a capacidade competitiva da firma, *ultrapassar os umbrais da companhia e atingir o mercado, conferindo à organização características peculiares que lhe são de grande valia no processo competitivo* (Donneley, 1964: 179, 188).

É incompreensível como é que o ordenamento jurídico veda ao autor da sucessão a possibilidade de deixar o seu projeto de uma vida, que tanto trabalho deu a implementar e sustentar, ao herdeiro que entende ser o mais apto e capaz de gerir a sua empresa.

As empresas familiares têm na sua base sacrifícios pessoais, dividendos exíguos, o orgulho e a lealdade dos membros da família que suportam e permitem a manutenção da empresa durante períodos de dificuldade. Este esforço dá vida à empresa quando as considerações sobre lucros e prejuízos poderiam ter conduzido simplesmente ao encerramento das atividades.

É difícil conceber que o mentor da empresa familiar seja obrigado a colocar em causa aquilo que construiu só porque o ordenamento jurídico português não permite que este transmita livremente o bem para um único descendente sem que tenha que compensar os outros descendentes, algo que muitas vezes não é possível, pois empresa pode ser o único ou o mais significativo bem integrante do património de bens a transmitir por morte.

Já em 1964 Robert Donnelley referia que *[m]uito se tem criticado que administradores de emprêsas familiares, ao invés de obterem, simplesmente herdaram seus cargos* (Donneley, 1964: 177).

Os tempos mudam e a doutrina também, veja-se as mais recentes publicações de Cristina Dias, Daniel Bettencourt e Rita Lobo Xavier. Hoje há o entendimento de que a sucessão deveria ser mais flexibilizada, devendo para isso atenuar-se a proibição dos pactos sucessórios. O autor da sucessão deve ter ao seu alcance o princípio da liberdade de dispor dos bens conforme bem entender.

Não se quer com isto defender um alargamento desmesurado da liberdade testamentária, mas antes uma atenuação da rigidez das regras do direito sucessório.

Oliveira Ascensão refere que há toda uma vantagem em que a posição de cada herdeiro seja definida pelo autor da sucessão, evitando-se as querelas que dividem as famílias no momento da sucessão. *Os inconvenientes que possam estar ligados a um arbítrio da escolha do autor da sucessão são muito menores que os resultados da indefinição.* (Oliveira Ascensão, 1989: 552)

O autor da sucessão deve poder beneficiar os herdeiros que do seu ponto de vista melhor administrem os bens a eles entregues, uma vez que ao fim ao cabo o trabalho de uma vida é entregue de mão beijada a pessoas que podem não ter um verdadeiro vínculo e aproximação do autor da sucessão, acabando no final de contas por haver herdeiros não merecedores de património do autor que em vida por estes foi menosprezado.

A divisão igualitária entre os filhos pode por vezes nem sempre ser o cenário mais justo, principalmente se atentarmos ao facto que *em vida do autor da sucessão, nem sempre todos os filhos estiveram igualmente atentos ao bem-estar dos seus pais* (Costa, 2018: 19).

Fazendo minhas as palavras de Rosaria Giampetraglia, *[c]on el pacto de familia, los empresarios pueden asegurar la continuidad, la estabilidad y la eficiencia de una empresa ya activa en el mercado y pueden, gracias al principio de la autonomia de la voluntad, evitar que la misma se vea comprometida por las vicissitudes sucesorias. En el ciclo de la vida de una empresa, tras el momento de la creación y del crecimiento, él de la transmisión es seguramente el más delicado. Está en juego no sólo la búsqueda del sucesor más adecuado sino también y sobre todo, desde un punto de vista económico y social, la protección de los puestos de trabajo* (Giampetraglia, octubre-diciembre 2014: 1173).

Na sucessão de uma empresa individual o fator decisivo não é se a empresa é transferida para um único herdeiro ou uma comunidade de herdeiros, mas se os herdeiros têm espírito empreendedor e interesse no negócio, o que não deve passar de despercebido.

7.1 Possíveis soluções jurídicas a adotar pelo ordenamento jurídico português

Da investigação efetuada é possível absorver algumas soluções jurídicas que podem ser adaptadas pelo ordenamento jurídico português de forma a permitir uma maior e melhor resposta às questões sucessórias em matéria de empresa familiar e, quiçá, alargar estas soluções ao direito das sucessões em geral.

a) Começando com o antigo instituto já previsto no ordenamento jurídico português, a partilha em vida, é possível concluir que este regime jurídico pode ser uma ferramenta essencial na sucessão da empresa familiar, uma vez que permite que a mesma ocorra nos termos e nos trâmites da vontade do atual empresário ao favorecer os seus herdeiros legítimos que, a seu ver, tem mais capacidade para a gestão e liderança, garantindo a unidade, continuidade e sucesso da sua exploração.

É necessário que haja a nível legislativo uma clarificação das regras de imputação das liberalidades feitas em vida nas legítimas dos herdeiros e quota disponível do *de cuius*.

Entendo que após a morte do autor da sucessão, a partilha em vida não deve ser chamada à colação nem sujeita à ação de redução por inoficiosidade, pois, no momento da partilha foi já efetuada a igualação de todos os descendentes não beneficiários da liberalidade através do pagamento de tornas no valor correspondente ao que cada herdeiro teria direito no momento da abertura da sucessão. À partilha em vida está inerente um pacto sucessório renunciativo não se podendo esquecer que incorre em abuso de direito o herdeiro que proponha uma ação de redução de uma liberalidade pela qual consentiu.

É necessário que o ordenamento jurídico confira à partilha em vida um correto e adequado enquadramento sucessório de forma a conferir ao autor da sucessão a liberdade que este anseia no momento da preparação em vida da disposição dos seus bens, de modo a que a sua vontade não venha a ser posta em causa no momento da abertura da sucessão.

b) De um modo geral, uma análise do direito estrangeiro nesta matéria permite identificar três modelos de pactos sucessórios renunciativos diferentes.

Primeiramente, a renúncia à totalidade ou a parte dos direitos sucessórios numa determinada herança, o que implica em princípio a exclusão do direito a uma estirpe,

realizada por regra a título oneroso, embora também possa ser realizada a título gratuito (direito alemão).

A renúncia antecipada à ação de redução é um outro modelo de pacto sucessório que se traduz numa renúncia meramente eventual aos direitos sucessórios, dependente do facto de a inoficiosidade se verificar. Trata-se de uma renúncia que visa a estabilidade das liberalidades e que confere segurança jurídica à liberalidade efetuada ao beneficiário.

Existe ainda a renúncia realizada no contexto de um mecanismo de antecipação sucessória levada a cabo através de institutos como a *donation-partage* (direito francês) e o *patto di famiglia* (direito italiano). Nestes dois casos, a renúncia tem como vantagem a realização de um salto entre gerações que possibilita ao herdeiro renunciar a uma herança em benefício de um descendente seu, evitando a fragmentação do património e protegendo um herdeiro específico.

Importa também determinar de forma explícita qual o valor das liberalidades feitas em vida e do momento a que estas se devem reportar, se ao da prática do ato ou ao da data da abertura da sucessão. Este esclarecimento é relevante na medida em que é necessário recorrer ao instituto da redução das liberalidades inoficiosas e à colação.

É igualmente importante definir se as liberalidades devem ou não ser imputadas na quota indisponível. A tendência do sistema jurídico é a de resguardar sempre a porção disponível do *de cuius*, imputando em primeiro lugar as liberalidades na quota indisponível dos herdeiros, uma vez que se procura preservar as liberalidades realizadas pelo autor da sucessão respeitando a sua vontade, todavia, será necessário prever expressamente essa solução na lei.

c) No caso de o ordenamento jurídico vir a admitir a celebração de pactos sucessórios, uma medida necessária e coerente com a íntima vontade do *de cuius* será a de, em caso de invalidade do contrato, ser possível converter o contrato nulo em disposição testamentária.

Conclusão

O tecido empresarial português é composto na sua grande maioria por pequenas e médias empresas, sendo que maior parte delas são de cariz familiar, todavia, resulta dos estudos e da realidade negocial que a generalidade das empresas escasseiam na primeira geração, diluem-se na segunda e não resistem na terceira.

Este fenómeno deve-se à falta de apoio que o ordenamento jurídico português oferece aos empresários no momento da abertura da sucessão e aos diminutos benefícios fiscais no momento da transferência da empresa.

A continuidade da existência da empresa está ameaçada pela lei. Quando o autor da sucessão não quer desistir de todo o trabalho e dedicação até aí então empregue na criação e desenvolvimento da sua empresa, a solução passa por vender. A venda de uma empresa é especialmente útil quando não há ninguém na família para acompanhar, ou quando, apesar de existir um herdeiro capaz de continuar a gerir a empresa, a divisão é efetuada de forma igualitária entre todos os herdeiros e por divergência esta acaba por falir ou por ser vendida.

A Comissão Europeia já há largos anos que vem pedindo aos Estados-Membros cooperação no desenvolvimento das empresas familiares através de uma reforma legislativa, contudo, apesar de existirem países que atentaram a este apelo, Portugal pouco se empenhou.

Através de soluções apresentadas por outros ordenamentos jurídicos estrangeiros é possível adotar regimes que impulsionem o crescimento destas pequenas e médias empresas e desenvolvendo institutos já presentes no ordenamento jurídico português, como por exemplo, a partilha em vida.

Impõe-se uma renovação legislativa através da criação de novas regras que levem a bom porto o crescimento das empresas e que atribuam ao autor da sucessão uma maior liberdade de disposição no momento da partilha dos seus bens. Uma sucessão planeada demonstra-se ser favorável para a família e para a economia, na medida em que evita conflitos no seio da família e permite uma continuidade da empresa e, mormente, o seu sucesso que é fundamental para o aumento do PIB e criação de postos de trabalho, conferindo harmonia e segurança aos negócios.

Bibliografia Citada

- BONAFINI, Ana Laura. julho-outubro de 2006. *Contratto e Impresa. Il patto di famiglia tra diritto commerciale e diritto commerciale e diritto successorio*, a.22 n.4-5, pp. 1191-1260.
- CARDOSO, Augusto Lopes. 2018. *Partilhas Litigiosas* (Vol. I). Coimbra: Almedina.
- COIMBRA COSTA, Ana Cecília. 2015. As formas de partilha em vida e a posição do cônjuge. Em A. Leal, C. Pamplona Corte-Real, & V. Macedo dos Santos, *Temas controvertidos de direito das sucessões: o cônjuge e o companheiro*, pp. 323-350. Lisboa: AAFDL.
- COUTINHO DE ABREU, Jorge Manuel (2019). *Curso de Direito Comercial das Sociedades* (6ª ed., Vol. II). Coimbra: Almedina. ASCENSÃO, José de Oliveira. 2000. *Direito Civil das Sucessões*. 5ª ed Revista.. Coimbra: Coimbra Editora.
- CUNHA, Alexandre Dias de. 2015. Empresas Familiares: Onde a pressão competitiva encontra a força das emoções. Em S. d. Abreu & Associados, *AB INSTANTIA: Revista do instituto do conhecimento AB*, Ano III, nº5, pp. 87-97). Coimbra: Almedina.
- DIAS, Cristina Araújo A. 2017. *Lições de Direito das Sucessões*. 6ª ed.. Coimbra: Almedina.
- DOMÍNGUEZ, Ignacio Gallego. 2012. El protocolo familiar: Un instrumento para la vida y el relevo generacional en la empresa familiar. Em D. J. Liébana, *Estudios de derecho civil en Homenaje al Profesor José González García*, pp. 395-417. Cizur menor: Thomson Reuters.
- DOMÍNGUEZ, Ignacio Gallego. 2016. La legitima y la sucesión “mortis causa” en la empresa familiar en el Código Civil español. Em H. Mota, & M. R. Guimarães, *Autonomia e heteronomia no direito da família e no direito das sucessões*, pp. 497-520. Coimbra: Almedina.
- GIMENO, Fernández, PASCUAL, José, LÓPEZ, Reyes, Mª José. 2000. *La Empresa Familiar*. Valencia: Tirant lo blanch libros.
- GALLO, Miguel Angel, RIBEIRO, Vitor Sevilhano. 1996. *A gestão das Empresas Familiares*. Lisboa: Iberconsult.

- GIAMPETRAGLIA, Rosaria. octubre-diciembre 2014. La autonomía de la voluntad en la transmisión de la empresa : «el pacto de familia». *Anuario de Derecho Civil, Madrid, t.67 n.4*, 1169-1197.
- LOBO XAVIER, Rita. 2017. Para quando a renovação do Direito sucessório português? Em E. Vaz de Sequeira, & F. Oliveira e Sá, *Edição Comemorativa do Cinquentenário do Código Civil*, pp. 593-613. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- LOBO XAVIER, Rita. 22 de novembro de 2019. Colóquio Internacional: Gestão do Património Familiar. *A empresa familiar como objeto de transmissão mortis causa*. Universidade de Direito do Porto, Porto.
- MARTINS, Alexandre de Soveral. outubro de 2013. Direito das Sociedades em Revista. *Pais, filhos, primos e etc, Lda: as sociedades por quotas familiares (uma introdução)*, 10, Ano 5.
- MASRI, Victoria S. octubre-diciembre de 2011. Revista del notariado. *La empresa familiar*, a.115 n.906, pp. 25-37.
- MENEZES CORDEIRO, António (2007). *Manual de Direito das Sociedades* (2ª ed., Vol. I). Coimbra: Almedina.
- MENEZES CORDEIRO, António (2007). *Manual de Direito das Sociedades- Das Sociedades em Especial* (2ª ed., Vol. II). Coimbra: Almedina.
- OLIVEIRA ASCENSÃO, José de (1989). *Direito Civil- Sucessões* (4ª ed.). Coimbra: Coimbra Editora.
- OLIVEIRA ASCENSÃO, José de (2000). *Direito Civil das Sucessões* (5ª Revista ed.). Coimbra: Coimbra Editora.
- OLIVEIRA ASCENSÃO, José de (2000). *Direito Comercial- Sociedades Comerciais Parte Geral* (Vol. IV). Lisboa: Dislivro.
- PASSINHAS VIDEIRA, Sandra Cristina Farinha Abrantes (agosto de 2014). Tese de Doutoramento em Direito, na Especialidade de Ciências Jurídico-Civilísticas. *Propriedade e personalidade no Direito Civil português*, p. 511. Obtido em 27 de abril de 2020, de <https://eg.uc.pt/handle/10316/26673>
- PEREIRA MEALHA, Esperança. 2002. Partilha em vida e seus efeitos sucessórios. Em A. Menezes Cordeiro, L. Menezes Leitão, & J. Costa Gomes, *Estudos em Homenagem ao Professor Doutor Inocêncio Galvão Telles*, Vol. I, pp. 523-555). Coimbra: Almedina.

- RECINTO, Giuseppe. 2008. Il patto di famiglia. Em R. C. Perlingieri, *Diritto delle Successioni*, pp. 617-646. Milano: Edizioni Scientifiche Italiane.
- SICCHIERO, Gianluca. luglio-ottobre de 2006. Il patto di famiglia tra diritto commerciale e diritto successorio. *Contratto e Impresa*, a.22 n.4-5, pp. 1261-1288.
- SOARES, Carlos Ricardo. 2017. *Heranças & Partilhas*. 6ª ed.. Coimbra: Almedina.
- SOUSA, Rabindranath Capelo de. 2000. *Lições de Direito das Sucessões*. 4ª Renovada ed.. Coimbra: Coimbra Editora.
- TAHOCES, Ana Suyapa Fernández Sancho. 2009. Revista Aranzadi de derecho patrimonial. *La sucesión en la empresa familiar : el protocolo familiar y su publicidad registral*, , n.23, pp. 289-308.
- TRIGO, Maria da Graça (2011). *Os acordos parassociais sobre o exercício do direito de voto* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Católica Editora.
- VENTURA, Raúl (1987). *Sociedades por Quotas*. Coimbra: Almedina.

Webgrafia

- ADVOCADO. *Erbrecht*. Obtido em 2 de janeiro de 2020, de Pflichtteilsverzicht – Auswirkungen des Verzichts auf den Pflichtteil: <https://www.advocado.de/ratgeber/erbrecht/erbschaft/erbverzicht.html>
- BETTENCOURT, Daniel de. 22 de julho de 2018. *Revista de Direito Comercial Online*. Obtido em 16 de setembro de 2019, de A relevância dos pactos sucessórios renunciativos na transmissão do património entre as gerações 2018-07-22: www.revistadedireitocomercial.com
- BOBONE, Bruno. 21 de dezembro de 2017. *Dinheiro Vivo*. Obtido em 21 de novembro de 2019, de As PME, a dimensão e o caminho: <https://www.dinheirovivo.pt/starcompany/1122221/>
- BOLOGNA, Unindustria. *Il Patto di Famiglia*. Obtido em 28 de dezembro de 2019, de Unindustria Bologna: <http://www.unindustria.bo.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/e%252F9%252FD.310d09d3f014fadf0eda/P/BLOB%3AID%3D83305/E/pdf>
- COMMISSION, European. november de 2009. Final Report of the Expert Group. *Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, p. 33. Obtido em 3 de janeiro de 2020, de <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- COMMISSION, European. *Official website of the European Union*. Obtido em 18 de outubro de 2019, de Final Report of the Expert Group Overview of Family–Business–Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en
- CONTEMPORÂNEO, Base de Dados Portugal. *O que são NUTS?* Obtido em 8 de dezembro de 2019, de PORDATA: <https://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>
- CONTEMPORÂNEO, Base de Dados Portugal. *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão- Qual a percentagem de micros, pequenas e médias empresas no total de empresas?* Obtido em 8 de dezembro de 2019, de PORDATA:

- <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2859-248024>
- CONTEMPORÂNEO, Base de Dados Portugal. *Volume de negócios das pequenas e médias empresas: total e por dimensão- Quanto vendem as PME?* Obtido em 8 de dezembro de 2019, de PORDATA: <https://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+neg%c3%b3cios+das+pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2932-246798>
- COSTA, António Nogueira da. 30 de dezembro de 2016. *A evolução da Empresa Familiar ao longo do tempo*. Obtido em 29 de novembro de 2019, de efconsulting: <https://www.efconsulting.pt/download/evolucao-da-empresa-familiar-ao-longo-do-tempo/>
- COSTA, António Nogueira da. outubro de 2017. *Manual de Boas Práticas da Empresa Família*. Obtido em 29 de novembro de 2019, de Associação Empresarial de Santa Maria da Feira: <https://www.efconsulting.pt/2018/01/30/manual-de-boas-praticas-de-empresas-familiares/>
- COSTA, António Nogueira da. *Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas*. Obtido em 29 de novembro de 2019, de A evolução da Empresa Familiar ao longo do tempo: https://www.roadmapef.pt/archive/doc/A_EMPRESA_FAMILIAR_AO_LONGO_DO_TEMPO_ANC.pdf
- COSTA, Simone Oliveira. maio de 2018. Dissertação de mestrado em Direito Privado. *Relevância dos Pactos Sucessórios na Sucessão na Empresa Familiar: O Pacto de Empresa*. Obtido em 2 de dezembro de 2019, de Repositório Universidade Católica Portuguesa: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/26629/1/Tese%20Simone%20Costa.pdf>
- COUTO, Ana Isabel. *Herdeiros clássicos e herdeiros precoces. Heranças desejadas e heranças impostas. Uma análise motivacional de percursos de empreendedorismo familiar em Portugal*. Obtido em 23 de outubro de 2019, de Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas: https://www.roadmapef.pt/archive/doc/AIsabelCouto_Newsletter2.pdf
- CUNHA, Alexandre Dias de. outubro de 2013. *Empresas Familiares: mitos, realidades e desafios*. Obtido em 29 de novembro de 2019, de Nova School of Business and

- Economics: http://foreigners.textovirtual.com/empresas-familiares/62/46258/empresasfamiliares_b.pdf
- DONNELEY, Robert G. julho-agosto de 1964. *A Empresa Familiar*. Obtido em 12 de dezembro de 2019, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v7n23/v7n23a06.pdf>
- EUROPEIA, Comissão. 7 de dezembro de 1994. *EUR-Lex*. Obtido em 1 de novembro de 2019, de Jornal Oficial das Comunidades Europeias- Recomendação da Comissão sobre a transmissão das pequenas e médias empresas: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A31994H1069>
- EUROPEIA, Comissão (07 de novembro de 2002). *EUR-Lex*. Obtido em 2 de novembro de 2019, de Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu - Melhorar o Enquadramento Empresarial: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?qid=1572619737699&uri=CELEX:52002DC0610>
- EUROPEIA, Comissão. 9 de janeiro de 2013. *EUR-Lex*. Obtido em 2 de novembro de 2019, de COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO PLANO DE AÇÃO «EMPREENDEDORISMO 2020» Relançar o espírito empresarial na Europa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?qid=1572619737699&uri=CELEX:52012DC0795>
- EUROPEIA, Jornal Oficial da União. 22 de setembro de 2017. *Resolução do Parlamento Europeu, de 8 de setembro de 2015, sobre as empresas familiares na Europa (2014/2210(INI)) (2017/C 316/05)*. Obtido em 25 de outubro de 2019, de EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=OJ:C:2017:316:TOC>
- EUROPEIAS, Comissão das Comunidades. 14 de março de 2006. *Na Comunicação da Comissão Ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões*. Obtido de EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52006DC0117>
- EUROPEIAS, Jornal Oficial das Comunidades. 28 de março de 1998. *Comunicação da Comissão relativa à transmissão de pequenas e médias empresas (98/C 93/02)*. Obtido em 1 de novembro de 2019, de EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?qid=1572610331497&uri=CELEX%3A31998Y0328%2801%29>
- EUROPEU, Comité Económico e Social. 14 de janeiro de 2004. *EUR-Lex*. Obtido em 2 de novembro de 2019, de Jornal Oficial da União Europeia- Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre o «Livro Verde — Espírito Empresarial na Europa»: <https://eur-lex.europa.eu/legal->

- content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003AE1173&qid=1572619737699&from=PT
- EUROPEU, Parlamento. 22 de setembro de 2017. *EUR-Lex*. Obtido de Jornal Oficial da União Europeia: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=OJ:C:2017:316:TOC>
- FELICIDADE, Mónica. 1 de abril de 2019. *RHmagazine- Gestão RH em Empresas Familiares*. Obtido em 24 de novembro de 2019, de Associação das Empresas Familiares: https://empresasfamiliares.pt/wp-content/uploads/2019/04/01042019_RH_Magazine.pdf
- GOBIERNO DE ESPAÑA: Ministerio de La Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. 16 de agosto de 1889. Obtido em 29 de outubro de 2019, de Real Decreto de 24 de julio de 1889: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1889-4763>
- GOBIERNO DE ESPAÑA: Ministerio de La Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. 19 de dezembro de 1987. Obtido em 29 de outubro de 2019, de Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1987-28141>
- GOBIERNO DE ESPAÑA: Ministerio de La Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. 1 de janeiro de 1992. Obtido em 30 de outubro de 2019, de Ley 19/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre el Patrimonio: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1991-14392>
- GOBIERNO DE ESPAÑA: Ministerio de La Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. 2 de abril de 2003. *Lei 7/2003, de 1º de abril, da sociedade anônima Nueva Empresa*. Obtido em 30 de outubro de 2019, de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-6586>
- GOBIERNO DE ESPAÑA: Ministerio de La Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. 16 de março de 2007. *Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares*. Obtido em 29 de outubro de 2019, de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587>
- GOBIERNO DE ESPAÑA: Ministerio de La Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. 1 de janeiro de 2009. Obtido em 30 de outubro de 2019, de Ley 10/2008, de 10 de julio, del libro cuarto del Código Civil de Cataluña, relativo a las sucesiones: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2008-13533>

- ITALIANA, Gazzeta Ufficiale Della Republica. *Codice Civile*. Obtido em 27 de dezembro de 2019, de Regio Decreto 16 marzo 1942: <https://www.gazzettaufficiale.it/anteprima/codici/codiceCivile>
- ITALIANO, Parlamento. *Modifiche al codice civile in materia di patto di famiglia*. Obtido em 26 de dezembro de 2019, de Legge 14 febbraio 2006, n. 55: <https://www.camera.it/parlam/leggi/060551.htm>
- LEGIFRANCE. *Legislation*. Obtido em 2 de janeiro de 2020, de Code Civil: <https://www.legifrance.gouv.fr>
- LOBO XAVIER, Rita, CARVALHO E LEMOS, Maria. 2018. *Pacto sucessório renunciativo na "partilha em vida": a sua importância na sucessão familiar da empresa*. Obtido em 15 de novembro de 2019, de Veritati Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/26540>
- LOBO XAVIER, Rita, ROCHA, Ana Paula. 2018. *Transmissão por morte de empresas familiares: méritos e constrangimentos de uma isenção em Imposto do Selo*. Obtido em 21 de outubro de 2019, de Veritati Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/26539>
- LOBO XAVIER, Rita, RODRIGUES MATOS, Cátia. 2018. *Sucessão familiar na empresa e deliberação dos herdeiros por maioria qualificada*. Obtido em 20 de outubro de 2019, de Veritati Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/26542>
- MARQUES, Ana Paula. outubro de 2018a). *Ebook Roadmap para Empresas Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação*. Obtido em 6 de julho de 2019, de RepositoriUM: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/56256>
- MARQUES, Ana Paula. setembro de 2018b). *Empresas familiares da região Norte. Mapeamento, Retratos e Testemunhos*. Obtido em 21 de novembro de 2019, de RepositóriUM: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/55802>
- MARTINEZ DE CAMPOS, Mónica, DIAS COSTA, Eva. outubro de 2018. *Os critérios para uma definição da empresa familiar*. Obtido em 6 de julho de 2019, de RepositoriUM: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/56256>
- NETWORK, Exertus. 12 de abril de 2017. *Seminário Internacional Empresas Familiares: Novos Desígnios. O Norte em Perspetiva*. Obtido de Roadmap: https://www.roadmapef.pt/archive/doc/Monica_Quinta_ap-min.pdf

- NORA, Nuno Caetano. outubro de 2018. *Empresas Familiares – Por uma definição consensual*. Obtido em 6 de julho de 2019, de RepositoriUM: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/56256>
- OLIVEIRA, Luís Pedro. outubro de 2018. *A importância dos modelos de ownership nas empresas familiares*. Obtido em 1 de dezembro de 2019, de RepositoriUM: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/56256>
- PORDATA. *Empresas: total- Quantas empresas existem?* Obtido em 8 de dezembro de 2019, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total-2854>
- PWC. 2016. *Inquérito Global sobre Empresas Familiares 2016*. Obtido em 13 de dezembro de 2019, de Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo: <https://www.pwc.pt/pt/publicacoes/family-business.html>
- PWC. 2018. *Inquérito Global sobre Empresas de Raiz Familiar 2018*. Obtido em 24 de novembro de 2019, de O Efeito dos Valores: <https://www.pwc.pt/pt/temas-actuais/pwc-family-business-survey.pdf>
- PWC. *Next Generation Study*. Obtido em 24 de novembro de 2019, de A mesma paixão, caminhos diferentes: <http://foreigners.textovirtual.com/empresas-familiares/62/226385/next-gen-jan-2018.pdf>
- T. O'HARA, William., JOHN, Gunasti. setembro/outubro de 2015. *The world's oldest family companies*. Obtido de Family Business- The guide for family companies: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>
- VERBRAUCHERSCHUTZ, Bundesministerium der Justiz und für. *Gesetze / Verordnungen*. Obtido de Bürgerliches Gesetzbuch (BGB): <http://www.gesetze-im-internet.de/bgb>
- VIVO/LUSA, Dinheiro. 23 de outubro de 2019. *Dinheiro Vivo*. Obtido de Sucessão, escala e produtividade são “grandes desafios” das empresas familiares: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/sucessao-escala-e-productividade-sao-grandes-desafios-das-empresas-familiares/>