

# **RECOMENDAÇÕES PARA EMPRESAS E GRUPOS EMPRESARIAIS FAMILIARES**

2014

## RELATÓRIO FINAL

### **1. Objectivos do Grupo de Trabalho**

- 1.1. Caracterizar as Empresas Familiares, em termos da sua definição, especificidades e importância.
- 1.2. Identificar as áreas do Código de Corporate Governance que justificam adaptações ou explicações para as Empresas Familiares.
- 1.3. Promover a convicção nas Empresas Familiares de que é do seu interesse, em termos de melhoria da relação com os seus “stakeholders”, adoptar o Código de Governo das Sociedades, com as adaptações que se justificam face à natureza e especificidades destas empresas.
- 1.4. Definir o âmbito de aplicação em que se justifica a adopção das recomendações de Corporate Governance para estas empresas.

### **2. Definições de Empresa Familiar para efeitos de Corporate Governance e respectivo Âmbito de Aplicação**

#### **2.1. Definição Europeia**

1. Empresa onde a maioria dos direitos para a tomada de decisão (direitos de voto) estão na posse da(s) pessoa(s) que constituíram a empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriram uma percentagem do capital da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros directos dos filhos.

2. A maioria dos direitos para a tomada de decisão são directos ou indirectos.
3. Pelo menos um representante da família, ou parente está formalmente envolvido no governo da empresa.
4. Nas empresas cotadas, a definição de empresa familiar exige que a(s) pessoa(s) que constituiu ou adquiriu uma percentagem do capital da empresa, ou as suas famílias ou descendentes possuam, pelo menos 25% dos direitos para a tomada de decisão (direitos de voto) mandatados pela percentagem do capital que possuem.

## **2.2. Definição dos Manuais de Gestão Empresarial.**

- Empresa em que uma ou mais famílias, interligadas, detém uma maioria absoluta ou relativa – bloco de controlo – do capital da empresa e que por essa via determinam a nomeação dos principais órgãos de gestão, incluindo o CEO, que é, recorrentemente, um membro de uma das famílias em causa.
- Numa empresa familiar, verifica-se, cumulativamente:
  - Controlo da propriedade por um ou mais membros de uma família ou de uma parceria de famílias.
  - Influência estratégica pelos membros da família, na gestão da empresa.
  - Preocupação na Empresa, pelas relações de família.
  - Ambição de continuidade da empresa na família, através das gerações seguintes.

## **2.3. Âmbito de Aplicação do Código adaptado às Empresas Familiares**

- Grupos Familiares que adoptem uma estrutura de Sociedade Anónima, com uma facturação anual mínima de 50 milhões de euros.

Não se consideram elegíveis as pequenas empresas familiares.

### **3. Importância das Empresas Familiares na União Europeia**

As Empresas Familiares representam um papel preponderante ao nível da Economia da União Europeia, nomeadamente em termos de:

- 3.1. Potencial de Inovação Empresarial.
- 3.2. Capacidade para a Criação de Emprego.
- 3.3. Motor de Desenvolvimento Económico Regional.
- 3.4. Estímulo do Empreendedorismo na Europa.
- 3.5. Responsabilidade Social Corporativa.
- 3.6. Compromisso Empresarial de Longo-Prazo.
- 3.7. Contributo para a Manutenção do Estado Social.

### **4. Pontos Fortes das Empresas Familiares**

- 4.1. Compromisso de longo-prazo perante todos os “stakeholders”.
- 4.2. Partilhar e adoptar os valores familiares na Empresa.
- 4.3. Confiança e comunicação entre os detentores do capital.
- 4.4. Maior resiliência em situações de crise.
- 4.5. Rapidez e capacidade de decisão.
- 4.6. Conhecimento do mercado sobre a continuidade da Empresa.
- 4.7. Confiabilidade e Orgulho da família que se transmite para a Empresa.
- 4.8. Adopção da “stewardship theory” em oposição à “agency theory”.
- 4.9. Utilização frequente do património da família para garantia de responsabilidades da empresa.

### **5. Pontos Fracos das Empresas Familiares**

- 5.1. Limitações ao crescimento para evitar a diluição da posição da família.
- 5.2. “Gap” reputacional entre a realidade e a percepção do mercado.
- 5.3. Dificuldades na implementação de uma gestão profissionalizada e na captação de talentos fora da família.

- 5.4. Maior complexidade de gestão por força da necessidade de articulação da família e da empresa.
- 5.5. Risco de informalidade prejudicando a disciplina de gestão.
- 5.6. Pouca atenção as áreas estratégicas da empresa, condicionadas aos interesses da família.

## **6. Desafios das Empresas Familiares**

- 6.1. Construir e fazer funcionar a Assembleia de Família.
- 6.2. Construir e fazer funcionar o Protocolo de Família.
- 6.3. Gerir as necessidades de liquidez da Empresa e da Família.
- 6.4. Preparar, gerir, implementar e consolidar o processo de sucessão familiar.
- 6.5. Gerir o equilíbrio entre uma gestão familiar e uma gestão profissionalizada.
- 6.6. Gerir as eventuais divergências no seio da família, impedindo a sua transmissão para a Empresa.
- 6.7. Gerir o equilíbrio de poder entre os membros da família que trabalham na Empresa e os restantes.
- 6.8. Compatibilizar a estratégia da Empresa com a estratégia da Família.

## **7. Aspectos relativos ao Corporate Governance específicos das Empresas Familiares**

- 7.1. Composição, características, atribuições e decisões da Assembleia de Família e do Conselho de Família.
- 7.2. Conteúdo, programas, direitos e deveres, constantes do Protocolo de Família.
- 7.3. Negócios entre a Empresa e a Família.
- 7.4. Recrutamento, selecção e remuneração dos membros da Família na Empresa.
- 7.5. Política de prémios e de dividendos para os membros da família.

- 7.6. Ratios de transformação e de valorização das acções da empresa e da “holding” familiar.
- 7.7. Política de aquisição de acções próprias pela empresa. Conflitos de liquidez na empresa e na família.
- 7.8. Maioria de membros da família no Conselho de Administração e na Comissão Executiva.

## **8. Anexo ao Código de Corporate Governance, sobre “Recomendações para empresa e grupos empresarias familiares”**

### **Recomendações para empresas e grupos empresariais familiares.**

#### **Princípio geral**

Os grupos empresariais familiares devem comunicar aos demais investidores e agentes de mercado os valores familiares que entendem dever ser implementados no respectivo grupo empresarial.

#### **A) Organização familiar**

##### **Princípio**

- A.1. A adopção pelos grupos empresariais familiares de instrumentos de auto-regulação e práticas de bom governo que promovam o fortalecimento da identidade e valores familiares, a construção de consensos familiares e uma adequada gestão das empresas, permite sedimentar a confiança dos investidores, dos trabalhadores e demais agentes que com aquelas interajam.

## Recomendações

### 1. Órgãos de Família

- 1.1) As famílias que controlem empresas ou grupos empresariais familiares deverão constituir um Conselho de Família onde todos os membros que sejam, directa ou indirectamente, sócios da empresa familiar tenham assento.
- 1.2) Sempre que o tamanho da família o justifique, o órgão aglutinador de todos os membros da família que sejam, directa ou indirectamente, sócios da empresa familiar será a Assembleia de Família, emanando desta um órgão mais restrito que será o Conselho de Família e que deverá representar a maioria do capital titulado pela família no grupo empresarial familiar.
- 1.3) A Assembleia de Família, existindo, poderá integrar ainda os herdeiros ou potenciais herdeiros dos sócios da empresa familiar, que participarão nas reuniões deste órgão nos termos e condições que vierem a ser definidos no respectivo regulamento.
- 1.4) A Assembleia de Família, existindo, funcionará como órgão consultivo do Conselho de Família, devendo este último mantê-la informada quanto às deliberações que adoptar.
- 1.5) Compete ao Conselho de Família:
  - a) servir de interlocutor entre a família e a empresa ou grupo empresarial familiar;
  - b) designar os representantes da família que sejam candidatos a membros dos órgãos sociais da empresa familiar;
  - c) aprovar o Protocolo Familiar e velar pelo seu cumprimento.

## 2. Protocolo Familiar

- 2.1) O Protocolo Familiar deverá reger o relacionamento dos membros da família com a empresa ou grupo empresarial familiar, regulando, pelo menos, as seguintes matérias:
- a) os valores da família e a visão estratégica da mesma para a empresa familiar;
  - b) a estruturação, representatividade, organização, competências e funcionamento do Conselho de Família e da Assembleia de Família, se existente, designadamente no que tange às maiorias deliberativas;
  - c) os mecanismos de interacção da família com a empresa familiar, tendo, designadamente, em vista a promoção da transparência, a protecção dos respectivos interesses e a segregação de patrimónios;
  - d) a estruturação de mecanismos sucessórios e regras de designação de membros da família a propor para os órgãos sociais da empresa familiar, com enfoque particular na designação dos administradores executivos, privilegiando uma cultura de mérito e de sustentabilidade da sociedade;
  - e) as regras sobre prestação de informação pela família à empresa familiar e vice-versa;
  - f) as regras sobre transacções de valores mobiliários emitidos pela empresa familiar e respectivas subsidiárias entre membros da família, designadamente eventuais mecanismos de compra e recompra de acções dentro do núcleo familiar, mecanismos de saída e de criação de liquidez;
  - g) as regras sobre conflitos de interesses entre a família e a empresa familiar;
  - h) os mecanismos de resolução de conflitos e de impasses, privilegiando a mediação e outros meios não litigiosos.

## **B) Interação da família com a empresa familiar**

### **Princípios**

- B.1. A família, através do Conselho de Família, deve definir e comunicar à empresa familiar e ao mercado a sua visão estratégica para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio.
- B.2. A família deve promover o envolvimento dos demais accionistas no governo societário.
- B.3. A família e a empresa familiar devem definir políticas e práticas que promovam a segregação de patrimónios e responsabilidades.

### **Recomendações**

#### **1. Composição dos órgãos sociais**

- 1.1) A eleição dos membros dos órgãos sociais deve ponderar a visão estratégica para a empresa familiar, mas deve atender sobretudo a critérios de competência, capacidade, experiência e mérito para o desempenho dos cargos.
- 1.2) O Conselho de Administração da empresa familiar deverá integrar membros que não pertençam à família, por forma a potenciar uma visão plural relativamente à estratégia e gestão societária.
- 1.3) Estando a gestão executiva cometida maioritariamente a membros da família, o Conselho de Administração deverá integrar um número suficiente de administradores não executivos não pertencentes à família, preferencialmente independentes, que garantam uma eficaz supervisão dos membros executivos.
- 1.4) Nas empresas familiares que tenham accionistas não pertencentes à família controladora ou de influência, o órgão de fiscalização deve ser maioritariamente composto por membros não pertencentes à família e independentes.

- 1.5) Nas empresas familiares que tenham accionistas não pertencentes à família controladora ou de influência ou que tenham vários ramos familiares com participação acionista, o Presidente da Mesa da Assembleia Geral deve ser independente.
- 1.6) As comissões de nomeações, quando existam, devem definir qual o perfil mais adequado para o desempenho de determinado cargo e promover uma análise isenta de quais os candidatos mais capacitados para o desempenhar, independentemente de os mesmos pertencerem ou não à família.

## **2. Desempenho de funções nos órgãos sociais**

- 2.1) Sem prejuízo de os membros dos órgãos sociais da empresa familiar, designadamente administradores, actuarem no exclusivo interesse da sociedade, não estando vinculados por qualquer decisão de um acionista membro da família ou do Conselho de Família, os órgãos sociais deverão ser informados e ponderar as deliberações do Conselho de Família que tenham impacto na visão estratégica que a família tem para a empresa ou grupo familiar.

## **3. Prestação de informação**

- 3.1) Para além do cumprimento do disposto no normativo legal, a prestação de informação por parte dos órgãos sociais deverá cumprir com o princípio da igualdade dos accionistas no acesso à informação.

## **4. Remuneração e avaliação**

- 4.1) Os membros da família que desempenhem cargos sociais ou outros na empresa familiar estão sujeitos às regras de determinação das remunerações, de avaliação, de desempenho e de promoção em vigor na empresa, não podendo ser privilegiados face aos membros exteriores à família.

- 4.2) Nas empresas familiares que tenham accionistas não pertencentes à família controladora ou de influência, a Assembleia Geral deverá designar uma Comissão de Remunerações maioritariamente constituída por independentes.

## **5. Conflitos de interesses**

- 5.1) O Conselho de Administração deverá aprovar mecanismos de prevenção e reacção a situações de conflitos de interesses, os quais deverão ponderar adequadamente a especial relação com a família controladora ou de influência. Designadamente deverá ser aprovado um normativo interno que defina as condições que devem estar subjacentes à contratação de membros da família ou de empresas com estes relacionadas como trabalhadores, prestadores de serviços ou fornecedores.

## **6. Relatório**

- 6.1) O Conselho de Administração deve preparar anualmente um relatório que avalie o grau de cumprimento destas recomendações.