O METAL PORTUGAL E AS EMPRESAS FAMILIARES

ESTUDO DAS EMPRESAS DO SETOR

NORTE 2020
PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL DO NORTE

PORTUGAL 2020

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

METAL PORTUGAL
DAMOS FORMA AO FUTURO

AIMMAP
ASSOCIAÇÃO DOS INDUSTRIAIS METALÚRGICOS, METALOMECÂNICOS E AFINS DE PORTUGAL

FICHA TÉCNICA

Entidade promotora:
Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal
www.aimmap.pt

Título:
O Metal Portugal e as Empresas Familiares.
Estudo das Empresas do Setor

Autores:
António Nogueira da Costa
(N2i - Núcleo de Investigação do Instituto Politécnico da Maia)
João Girão

DOI:
10.6084/m9.figshare.7695341

1ª edição / fevereiro de 2019

Ação:
SGSEF – Sucessão Geracional para a Sustentabilidade das Empresas Familiares

Projeto Financiado:
Projeto "Metal – Gerando o Futuro" – Candidatura Norte – 02 – 0853 – FEDER 000125
Programa Operacional Regional do Norte, Eixo Prioritário I. Concurso NORTE 53 – 2016-07: Qualificação

Consultora:
efconsulting – Consultoria a Empresa Familiar, Lda

ÍNDICE

Índice de Figuras e Gráficos 4

Prefácio 6

Introdução: O Setor Metalúrgico e as Empresas Familiares 7

Projeto 9

Focus Group 10

O Estudo das Empresas Familiares do Setor 11

Anexos 51

Índice Remissivo 54

Bibliografia 56

ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS

O perfil da Empresa Familiar do Setor 12

Perfil
- O Capital Social 13
- A Faturação 14
- Os Empregados 15
- Os Sócios - Quantidade 16
- Os Sócios - Concentração do Capital 17
- A Idade 18
- A Geração Familiar 19
- Os Familiares na Empresa 20
- O Protocolo Familiar 21

A Família Empresária 22

O Regime de Casamento 23

Os Familiares e a Empresa
- Entrada 24
- Dedicação Laboral 25
- Funções 26
- Tratamento 27
- Remuneração 28
- Decisões 29
- Inerência 30

A Família
- Relevância 31
- Influência 32
- Asfixia 33

Os Sócios
- Perfil 34
- Capital para Deliberar 35
- Maioria para Deliberar 36

Os Resultados
- Dividendos 37

As Transações de Capital
- A Preferência e o Valor 38

A Sucessão na Propriedade
- A Posição dos Sócios 39

A Gestão
- A Composição em Número 40
- A Composição por Perfil 41
- A Composição por Atuação 42
- Reuniões 43

A Sucessão na Gestão

A Abordagem 44

As Principais Funções

A Liderança 45

Liderança Familiar 46

Planos de Sucessão 47

A Remuneração da Gestão 48

As Mulheres da Família Empresária

Na Empresa 49

Na Família 50

PREFÁCIO

As empresas de cariz familiar representam uma fatia muito significativa do universo do Metal Portugal e também, naturalmente, do conjunto de associados da AIMMAP.

Nesse sentido, não temos quaisquer dúvidas de que, considerando o seu peso no setor, as empresas familiares são responsáveis pelo notável desempenho da indústria metalúrgica e metalomecânica ao longo dos últimos anos.

Tal constatação implica que acompanhemos esse tipo de empresas com a maior atenção, com especial incidência nos grandes desafios com que as mesmas se confrontam.

Temas como a sucessão na propriedade e/ou na liderança, as boas práticas de gestão, o empreendedorismo ou a celebração de protocolos entre os membros da família podem ser verdadeiramente decisivos para ajudar a fortalecer o negócio num clima de harmonia na estrutura acionista e nos órgãos sociais.

A AIMMAP tem dinamizado inúmeras iniciativas no intuito de promover a reflexão e a discussão em torno daqueles temas específicos, procurando dessa forma estimular as empresas familiares a serem mais profissionalizadas, sólidas e competitivas.

Foi precisamente nesse quadro de atuação que surgiu o projeto de Diagnóstico "O METAL PORTUGAL E AS EMPRESAS FAMILIARES e a edição de um conjunto de e-books sobre essas matérias, do qual o presente constitui o derradeiro volume.

Esperamos que esta nossa iniciativa se revista da maior utilidade e possa converter-se efetivamente num excelente instrumento de trabalho para as famílias empresárias e para todos aqueles que, por um motivo ou outro, acompanham este assunto com atenção.

Rafael Campos Pereira

Vice-Presidente Executivo da AIMMAP

INTRODUÇÃO

O Setor Metalúrgico e as Empresas Familiares

O setor metalúrgico e metalomecânico Português - SMM é o Setor que mais exporta em Portugal (30% do total das exportações nacionais - valor recorde em 2018 de 18.334 M€).

É responsável por cerca de 218.000 postos de trabalho garantidos por um universo de 15.000 empresas, sendo que 99,5% são pequenas e médias empresas.

O setor tem um volume de negócios superior a 26 mil milhões de euros, equivalente a mais 18% do PIB português

A grande maioria das empresas do setor, são de cariz familiar o que é revelador do fortíssimo impacto socioeconómico da sua atividade.

Estas empresas apresentam uma idiossincrasia muito própria caracterizada nomeadamente por uma enorme capacidade de resiliência assente em fortes laços familiares, obedecendo a um sólido conjunto de valores emergentes do seu seio e com uma cultura de gestão com especificidades únicas.

Nesta medida e dada a dimensão do seu número e o peso que têm na atividade do setor, as empresas familiares constituem um dos pilares da sustentabilidade e crescimento do setor metalúrgico e metalomecânico português.

No entanto, as especificidades típicas destas sociedades, com relevo para a sua ligação a famílias proprietárias, originam de forma recorrente alguns desafios que, se não forem devidamente encarados e ultrapassados, podem levar ao seu desaparecimento.

Estudos indicam que de cada 100 Empresas Familiares que chegam à segunda geração somente 30 sobrevivem e, de entre estas, só 15 continuam ativas na terceira geração.

Neste contexto, uma abordagem estratégica a partir da realidade existente contribuirá para a sustentabilidade das empresas, mas também para o desenvolvimento económico do país, para a criação de emprego, para a sustentabilidade do tecido social e naturalmente para o crescimento do PIB.

De salientar ainda a importância das empresas familiares como fator decisivo para a estabilidade das economias locais e fonte abundante de práticas genuínas de responsabilidade social.

Esta é aliás uma questão que extravasa as fronteiras nacionais, sendo transversal a todos os países da União Europeia.

De acordo com um estudo realizado pela Comissão Europeia no âmbito da Estratégia de Lisboa e no que à transmissão das empresas diz respeito, estamos a viver um período que se estima com a duração de dez anos em que um terço dos empresários da UE, principalmente os responsáveis por empresas familiares, abandonará a sua atividade.

Segundo as estimativas, este abandono poderá afetar anualmente até 690.000 pequenas e médias empresas e 2,8 milhões de empregos.

Afirma ainda o referido estudo que o processo de transmissão de empresas é complexo e muitas vezes não é bem-sucedido, não porque as empresas não sejam viáveis, mas simplesmente porque ocorrem problemas na fase da transmissão.

A garantia de perenidade destas organizações passa de facto por um especial cuidado em relação à questão sucessória, mas igualmente em relação à gestão corrente da própria empresa.

No entanto uma gestão profissionalizada e sobretudo um planeamento atempado e pró-ativo da sucessão tanto no âmbito da gestão como no âmbito da propriedade, são recorrentemente procrastinadas pelos seus proprietários quando não mesmo pelos seus familiares.

Ciente da sua missão de representação, defesa e promoção dos interesses das empresas do setor, garantindo o seu desenvolvimento sustentado, a sua competitividade e modernização, a AIMMAP entendeu levar a efeito um Diagnóstico das Empresas Familiares do setor, denominado “O METAL PORTUGAL E AS EMPRESAS FAMILIARES”, com vista à obtenção de um retrato fiel nesta matéria.

Este trabalho, cujos resultados agora se publicitam, permitiu proceder à identificação dos principais desafios e constrangimentos na gestão, sucessão e transmissão da propriedade, à determinação das boas práticas adaptadas ao Setor Metalúrgico e Metalomecânico, bem como à criação de ferramentas de suporte à sua implementação.

A AIMMAP está convicta que este projeto constitui um forte contributo para a sustentabilidade e perenidade das empresas familiares do setor que representa.

PROJETO

Descrição e Objetivos

Com o desenvolvimento do projeto de diagnóstico "O METAL PORTUGAL E AS EMPRESAS FAMILIARES", a AIMMAP pretende, em coerência com ações desenvolvidas nos últimos anos, reforçar o posicionamento do tema na agenda do setor, dando a conhecer e destacando as características específicas das empresas familiares no setor metalúrgico e metalomecânico, com efeitos reais na sua profissionalização, competitividade e perenidade.

O projeto consiste no tratamento de dez temas relativos a especificidades próprias das empresas familiares, a saber:

1. A Gestão e a Continuidade (Sucessão) da Propriedade
2. A Gestão e a Continuidade (Sucessão) da Liderança
3. A Gestão e a Continuidade (Sucessão) das Funções Chave
4. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão
5. A Gestão de Familiares na Empresa
6. Aspetos Económico-Financeiros da Empresa
7. O Empreendedorismo na Empresa e Família
8. A Influência da Mulher na Empresa
9. A Organização da Família em torno da Empresa
10. O Protocolo Familiar

No âmbito do projeto foi constituído, no início de 2018, um focus grupo de 10 empresas e 14 participantes envolvidos de uma forma muito ativa por duas vias:

- Participação em 10 sessões presenciais, cada uma dedicada a uma das temáticas em tratamento;
- Resposta a 10 inquéritos também relacionados com cada um dos temas.

Por cada duas sessões foi produzido um ebook que incorpora para cada tema:

- síntese dos conteúdos,
- resultados agregados das respostas ao questionário,
- boas práticas,
- elementos para reflexão.

Os conteúdos dos ebooks pretendem ser uma síntese do essencial dos assuntos em análise de fácil leitura e perceção. São apresentados com uma linguagem mais coloquial e não pretendem ser exaustivos.

Numa segunda fase, foi levado a efeito um vasto inquérito dirigido aos associados da AIMMAP, cujos resultados deram origem ao presente ebook com uma caraterização e diagnóstico das empresas familiares do setor e uma síntese de boas práticas a considerar.

Toda a documentação produzida ao longo deste projeto, encontra-se disponível a partir do site www.metalportugal.pt.

FOCUS GROUP - EMPRESAS CONSTITUINTES:

A METALÚRGICA
Bakeware Production, S.A.
www.ametalurgica.pt

CAAP
Carlos Alberto A. Pereira & Cª, Lda.
www.caap.net

Ernesto Grilo Sucrs, Lda.
www.grilofactory.com

ETMA
Empresa Técnica de Metalurgia, S.A.
www.etmametalparts.com

Fundição do Alto da Lixa, S.A.
www.fal.pt

José Maria Araujo Campos & Cª, Lda.
www.jomarca.pt

Manuel das Neves Loureiro, Lda
www.mnl.pt

Serafim A. S. Ferreira Marques, Lda.
www.serafimmarques.pt

TECNOGIAL
Projectos Técnicos Industriais, Lda.
www.tecnogial.pt

TRAMEL
Transformadora Metalúrgica, S.A.
www.tramel.pt

ESTUDO

O Estudo do Perfil da Empresa Familiar

No âmbito do diagnóstico global foi apresentado online o questionário "O Metal Portugal e as Empresas Familiares" (ver anexos) no período entre 15 de janeiro e 2 de fevereiro de 2019, com suporte na plataforma de formulários da Google.

Nesta fase foram tratadas e analisadas as distintas variáveis, considerando-se dois grandes grupos de dados referentes:

- à caracterização das Empresas Familiares e das respetivas Famílias Empresárias;
- às respostas às distintas perguntas, que tinham por base opções exclusivas (uma única resposta) ou cumulativas (uma ou mais respostas).

A análise dos dados atendeu a um tratamento que permitisse caraterizar o perfil típico de uma Empresa Familiar do setor e à situação ou comportamento relativo às variáveis consideradas.

O presente relatório sintetiza também os dados em dois grupos descritivos e interpretativos referentes:

- ao perfil da Empresa Familiar do Setor;
- às múltiplas questões e variáveis que sobressaíram da fase do focus group e que foram consideradas mais relevantes.

Não foram efetuados cruzamentos e estudos de potenciais correlações entre as distintas variáveis, algo que futuramente poderá ser concretizado.

O Perfil da Empresa Familiar do Setor Metalúrgico e Metalomecânico

O perfil da Empresa Familiar do Setor

O questionário que suporta este estudo teve a participação de 70 entidades, permitindo definir um perfil da Empresa Familiar do setor Metalúrgico e Metalomecânico como:

- uma sociedade comercial LDA de Capital Social próximo dos €600.000;
- emprega 53 Trabalhadores;
- possui um volume de Faturação superior a €4,8 milhões;
- tem 39 anos;
- está na 2ª Geração Familiar;

Sociedade	**LDA**
Capital Social	**€ 594.000**
Faturação	**€ 4.810.000**
Empregados	**53**
Sócios	**4**
Idade	**39**
Geração Familiar	**2ª**
Familiares na Empresa	**4 + 1** (consanguíneo e não)
Protocolo Familiar	**Não**

- é detida por 4 Sócios;
- emprega cinco pessoas da Família Empresária, sendo 4 membros Consanguíneos (descendentes diretos dos fundadores) e um Não Consanguíneo;
- não tem Protocolo Familiar.

Perfil

O Capital Social

Uma empresa com base industrial implica um conjunto de investimentos em instalações e equipamentos que exigem acesso a recursos financeiros de médio e longo prazo.

Seja na fase de arranque para possuir os requisitos adequados à laboração ou, posteriormente e de forma contínua, ao longo dos anos para adaptar-se, inovar e crescer, as necessidades e a estrutura de suporte financeiro são dois elementos cruciais à empresa.

Não existindo qualquer restrição ao Capital Social de uma Sociedade (a não ser o mínimo legal de €50.000 para as Sociedades Anónimas) para o exercício das atividades do Setor, este primeiro recurso básico, assegurado pelos Sócios à Sociedade, desempenha, um papel estruturante fundamental.

	GERAL	LDA	SA
Mínimo	**€ 5 000**	**€ 5 000**	**€ 100 000**
Médio	**€ 594 367**	**€ 222 680**	**€ 1 435 238**
Máximo	**€ 7 500 000**	**€ 1 000 000**	**€ 7 500 000**

A análise aos dados globais das entidades participantes reflete que:

- o Capital Social médio é cerca de 120 vezes superior ao mínimo;
- o Capital Social máximo é 13 vezes superior ao médio.

Uma comparação do Capital Social das Sociedades Anónimas (SA) e das Sociedades Limitadas (LDA) ilustra que:

- o Capital Social mínimo das SA é superior em cerca de 1.900%;
- o Capital Social médio das SA é superior em cerca de 576%.

Perfil

A Faturação

A existência duma empresa está associada ao desenvolvimento de uma determinada atividade que permita satisfazer necessidades de potenciais clientes.

Esta relação transacional com os clientes dá origem à Faturação - processo e documento que formaliza e indica o valor financeiro que o cliente deve entregar como contrapartida da operação realizada – a qual, por sua vez, dá origem aos fluxos financeiros que permitem assegurar a manutenção dos recursos essenciais à continuidade da empresa.

	GERAL	LDA	SA
Mínimo	**€ 156 000**	**€ 156 000**	**€ 234 157**
Médio	**€ 4 810 817**	**€ 2 086 757**	**€ 11 484 763**
Máximo	**€ 37 000 000**	**€ 9 200 000**	**€ 37 000 000**

A análise aos valores da Faturação Anual das empresas participantes reflete que:

- a Faturação média é cerca de 31 vezes superior à mínima;
- a Faturação máxima é 8 vezes superior à média.

Uma comparação da Faturação das Sociedades Anónimas e das Limitadas ilustra que:

- a Faturação mínima das SA é superior em cerca de 50%;
- a Faturação média das SA é superior em cerca de 450%;
- a Faturação máxima das SA é superior em mais de 300%.

Perfil

Os Empregados

Um dos principais recursos de uma empresa são as suas pessoas e a sua capacidade de atuarem de forma conjunta, com vista à operacionalização de todas as atividades necessárias à satisfação dos seus clientes.

Se nos primeiros anos da sociedade é natural um menor número de empregados, com o desenvolver do negócio assiste-se ao seu crescimento e uma estabilização de acordo com os níveis de crescimento desejados pelos sócios da empresa.

	GERAL	LDA	SA
Mínimo	4	4	8
Médio	53	30	109
Máximo	280	180	280

A análise aos dados das entidades participantes reflete que:

- o Nº de Empregados médio é de 13 vezes superior ao mínimo;
- o Nº de Empregados máximo é 5,3 vezes superior ao médio.

Uma comparação do Nº de Empregados das Sociedades Anónimas (SA) e das Limitadas (LDA) ilustra que:

- o Nº de Empregados mínimo das SA é superior em 100%;
- o Nº de Empregados médio das SA é superior em cerca de 258%
- o Nº de Empregados máximo das SA é superior em cerca de 56%.

Efetuando uma ligação ao nível de faturação, constata-se que a Faturação por funcionário nas SA é superior em cerca de 50%.

Perfil

Os Sócios - Quantidade

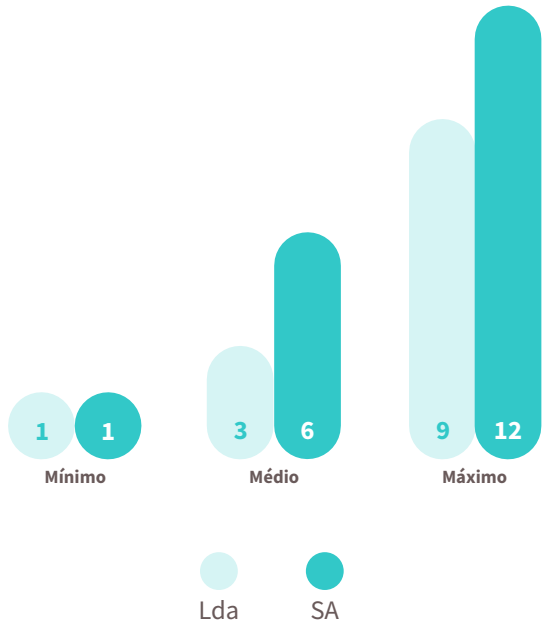
A formação de uma sociedade implica a existência de pelo menos um Sócio (um nas LDA e nas SA se o Sócio for pessoa coletiva).

Nas Empresas Familiares é comum a fase de constituição possuir um número reduzido de Sócios, sendo normal surgir uma única pessoa ou um casal - denominados Fundadores.

Com o decorrer do tempo assiste-se a um crescimento do nº de Sócios, cuja origem pode estar relacionada com:

- necessidades de crescimento da atividade e consequente participação de outros fornecedores de capital ou de competências;
- processos de venda ou dispersão de capital;
- processos de sucessão na propriedade por questões associadas a heranças ou outras operações correlacionadas.

O nº de elementos da Família é um fator que influencia de forma muita direta a indicação de grandeza do número de Sócios.



A análise aos dados das entidades participantes reflete que:

- o Nº de mínimo de Sócios é o estabelecido legalmente, ou seja um;
- em termos médio as LDA possuem 3 Sócios e as SA 5;
- os máximos verificados foram de 9 Sócios numa LDA e 12 numa SA.

Estes números exprimem a relevância de um bom funcionamento da Assembleia Geral de Sócios ou Acionistas.

Perfil

Os Sócios - Concentração do Capital

Uma sociedade possuir entre o limite mínimo de um Sócio, sobre o qual recaem todos os diretos e obrigações associados, ou um qualquer número crescente dos mesmos, potencia, neste último caso, possíveis vantagens como:

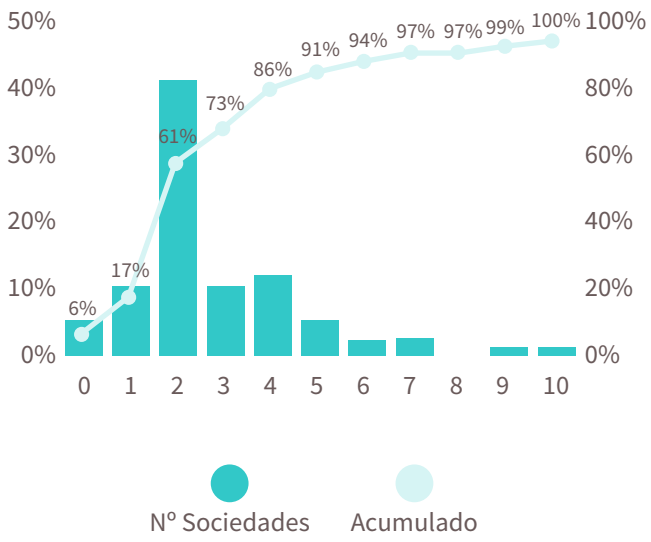
- maior capacidade de acesso a recursos financeiros,
- maior partilha e debate de ideias,
- dispersão de riscos;

e desvantagens ao nível de:

- capacidade de obtenção de consensos,
- decisões mais demoradas,
- partilha de resultados.

Como as decisões de Sócios são ponderadas pela percentagem do Capital que cada um controla, quanto maior for esta percentagem individual, maior será a concentração da capacidade decisória em menos pessoas.

Sócios com +10% do Capital Social



A análise aos dados das entidades participantes relativamente ao número de Sócios com 10% ou mais do Capital Social da Empresa reflete o seguinte:

- existem 6% de Sociedades na qual não existe nenhum Sócio com mais de 10% do Capital, o que indicia que possuem pelo menos 10 Sócios e nenhum deles com capacidade decisória relevante;
- cerca de dois terços das Sociedades possuem 3 Sócios com mais de 10% do Capital Social, indiciando uma concentração da capacidade decisória num grupo restrito de pessoas;
- as restantes sociedades refletem um maior número de Sócios com mais de 10% do Capital, ilustrando a existência de menos pessoas com maiores participações e, consequentemente, uma maior necessidade de obtenção de consensos na tomada de decisões.

Perfil

A Idade

Criar e manter ativo um negócio e a Sociedade Comercial que o suporta, é um dos grandes objetivos dos seus Sócios e da sua Gestão.

Sendo as taxas de mortalidade das sociedades muito elevadas nos primeiros anos (73% ao fim de 5 anos – fonte: INE Indicadores Demográficos de Empresas não Financeiras – 2008-2016), assiste-se com o decorrer dos anos a contextos globais que asseguram uma maior estabilidade e sobrevivência.

Nas Empresas Familiares atribui-se às passagens geracionais taxas de mortalidade significativas (somente 20% conseguem manter-se na mesma família por mais de 60 anos - fonte: Keeping the Family Business Healthy, John Ward), que merecem ser devidamente analisadas, ponderadas e enfrentadas, no sentido de assegurar a sua continuidade.

	LDA		SA	
	Fundação	Idade	Fundação	Idade
Mais Antiga	**1 917**	**102**	**1 910**	**109**
Média	**1 985**	**34**	**1 969**	**50**
Mais Jovem	**2 017**	**2**	**1 999**	**10**

A análise aos dados resultantes das entidades participantes no estudo reflete o seguinte:

- uma idade média de 34 anos, o equivalente a uma empresa em fase de transição da 1ª para a 2ª geração;
- as empresas mais antigas são centenárias;
- as SA possuem uma idade média superior às LDA em cerca de 47% (16 anos);
- a maior juventude das LDA está associada aos menores requisitos legais e normativos, nomeadamente em termos de capital mínimo exigível e órgãos sociais.

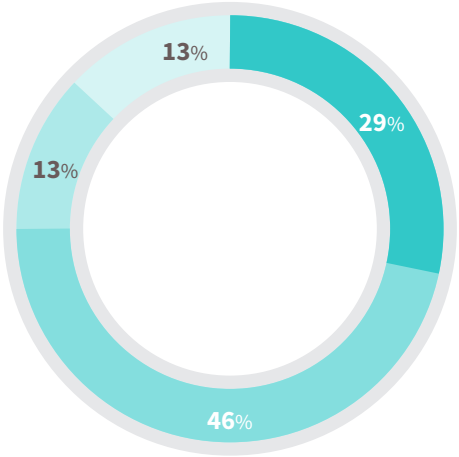
Perfil

A Geração Familiar

Um dos grandes objetivos das Empresas Familiares, e fator distinto de outras entidades, é a sua continuidade em mãos da Família Empresária ao longo das suas várias gerações.

Para assegurar este objetivo é necessário reunir um conjunto de condições, das quais se salientam:

- a capacidade de renovação e adaptação do negócio de forma contínua;
- a vontade das novas gerações em se associarem ao sonho das que lhes antecederam;
- a vontade das atuais gerações em prepararem e assegurarem a passagem do testemunho;
- a competitividade no negócio, sem a qual se estaria a passar um "presente envenenado";
- a coexistência na liderança e na propriedade da empresa de mais do que uma geração.



A análise das respostas das entidades participantes no estudo ilustra o seguinte:

- cerca de 29% das sociedades ainda estão na fase de liderança e controlo por parte dos Sócios fundadores;
- quase metade das empresas (46%) encontra-se com a 2ª geração familiar já integrada na empresa, o que enquadra com a idade média das empresas nos 34 anos de antiguidade;
- na 3ª e 4ª gerações já se encontram 26% das empresas (13% em cada), acima da estimativa da taxa de sobrevivência de 20% anteriormente referida.

Perfil

Os Familiares na Empresa

A principal característica diferenciadora da Empresa Familiar é a integração de membros da Família Empresária a trabalhar na empresa.

Sendo as pessoas o principal elemento constitutivo e essencial a uma entidade, poder contar com pessoas da Família Empresária, em especial em fases de arranque ou de maiores dificuldades, pode ser o elemento crucial à sua sobrevivência.

Esta fator assume tal relevância porque se deposita grande confiança nos familiares, dos quais se espera uma grande dedicação e, no limite, uma menor compensação de curto prazo (salários ou dividendos), em detrimento de objetivos de mais longo prazo (também de maiores salários, ou dividendos ou valorização do Capital)

	Consanguíneos			Não Consanguíneos		
	Geral	LDA	SA	Geral	LDA	SA
Mínimo	**1**	**1**	**1**	**0**	**0**	**0**
Médio	**3,9**	**3,7**	**4,3**	**1,2**	**1,3**	**0,8**
Máximo	**15**	**15**	**11**	**16**	**16**	**5**

A análise das entidades participantes, relativa ao perfil dos Familiares que integram a força laboral ou diretiva da Empresa Familiar, salientam que:

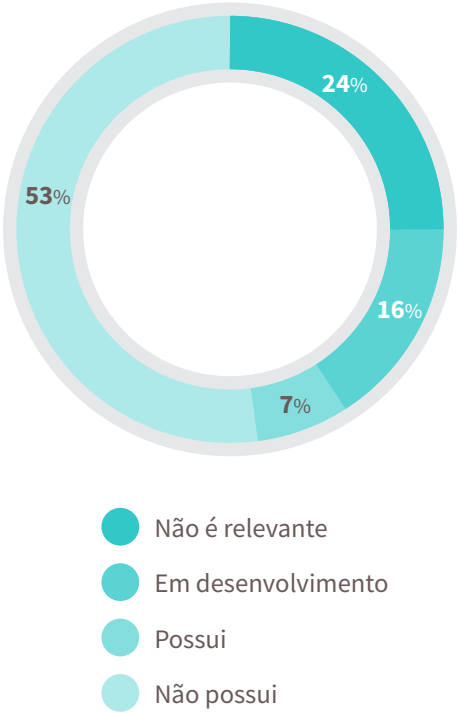
- o Nº Mínimo de Familiares Consanguíneos na empresa é 1 e são diversos os casos que não incluem qualquer membro Não Consanguíneo;
- o Nº Médio de Familiares Consanguíneos é próximo de 4;
- o nº Máximo de Familiares é de 15 elementos.

Não sendo expressiva a posição dos Familiares Consanguíneos nas Sociedades LDA e nas SA, quando se analisa a integração dos Familiares Não Consanguíneos na Empresa, verifica-se uma proporção média de 1 por cada 3 Consanguíneos.

Perfil

O Protocolo Familiar

O Protocolo Familiar, enquanto processo de formação, construção de consensos e profissionalização da Família Empresária e da Empresa Familiar, é um instrumento que apoia a continuidade das Empresas Familiares no seu objetivo de continuidade geracional.



Relativamente ao Protocolo Familiar, as entidades participantes manifestaram o seguinte:

- um número muito reduzido (7%) já o desenvolveu;
- cerca de 16% está em fase de desenvolvimento;
- 24% considera que o mesmo não é relevante para o seu caso particular;
- Mais de metade (53%) não possui.

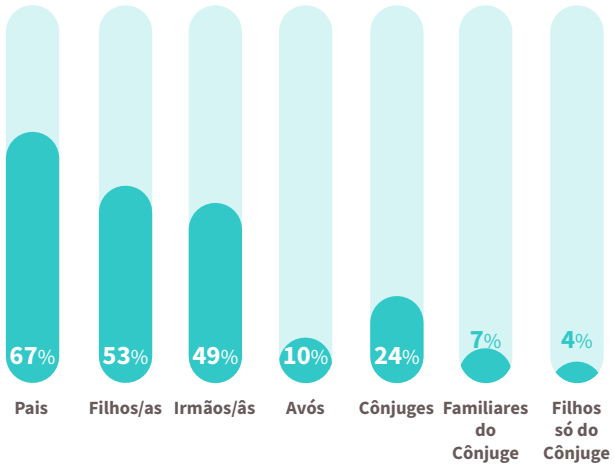
A caracterização essencial das Empresas Familiares do Setor Metalúrgico e Metalomecânico

A Família Empresária

Uma das caraterísticas inerentes a uma Empresa Familiar é a sua ligação a uma Família Empresária, o que releva a sua adequada clarificação partindo de conceitos base de parentalidade de um membro:

- Consanguíneo: familiares de sangue (pais, filhos, irmãos, avós) e adoções plenas;
- Não Consanguíneo: Cônjuges ou equiparados (União de Facto);
- Afinidade: familiares do membro Não Consanguíneo (cunhados/as, sogros, filhos, sobrinhos, etc.) ajustada a cada agrupamento familiar em consideração.

A conceptualização inequívoca da Família Empresária definirá a solidez da base estruturante da Empresa Familiar e sua interligação com a Família.



Os participantes no estudo consideraram que os membros da Família que tinham ligação à sua Empresa Familiar eram:

- Pais (67%);
- Filhos (53%);
- Irmãos (49%);
- Cônjuges (24%);

o que reflete uma grande diferenciação entre as ligações familiares definitivas ("de sangue") e as que podem ter um término.

Leituras recomendadas:

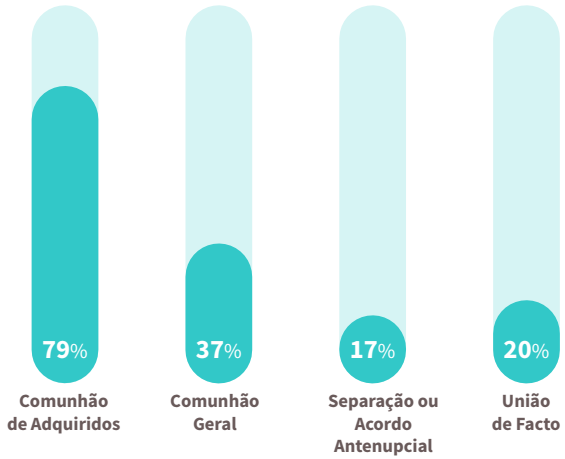
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.
- How Families Work Together.

O Regime de Casamento

A evolução da família está associada ao livre estabelecimento de relações conjugais – objetivo comum a duas pessoas de desenvolver uma vida conjunta - assumidas essencialmente pela via do Casamento ou de vivência em União de Facto.

Estas duas alternativas de constituição de novos núcleos familiares estão juridicamente baseadas no Código Civil, sendo que o Casamento pode assumir compromissos tipificados num dos Regimes de Bens seguintes:

- Comunhão de Adquiridos: partilha do produto do trabalho e bens adquiridos de forma onerosa;
- Comunhão Geral: é comum todo o património que chegue à posse de qualquer um dos cônjuges ou que estes já possuíam;
- Separação: não existe comunhão de qualquer bem;
- Acordo Antenupcial: definição de um regime livre definido dentro dos limites da lei (podendo assumir uma mistura dos regimes anteriores).



Os participantes identificaram nas suas famílias os seguintes regimes de união:

- Comunhão de Adquiridos (79%);
- Comunhão Geral (37%);
- Separação ou Acordo (17%);
- União de Facto.

Podendo assumir livremente o regime de união conjugal, os membros de uma Família Empresária deveriam conhecer previamente as vantagens e desvantagens de cada um deles, tendo especial atenção aos aspetos associados às suas obrigações e direitos e potenciais impactos das ligações funcionais (Administração ou Gerência) ou patrimoniais (Sócio) à Empresa Familiar.

Leituras recomendadas:

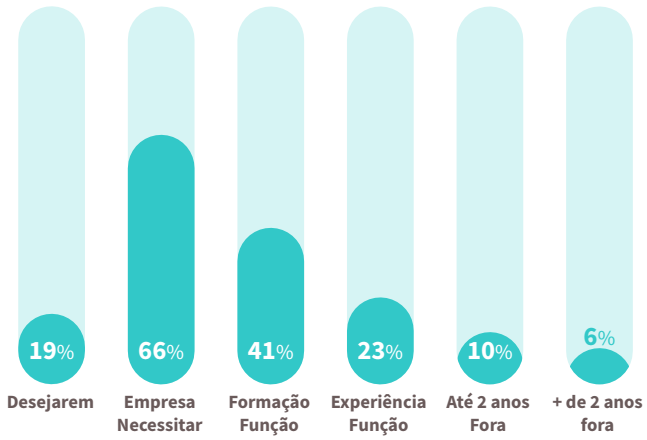
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.
- Código Civil Português.

Os Familiares e a Empresa

Entrada

Uma das principais ligações dos membros da Família à empresa é efetuada para o exercício de funções necessárias ao desenvolvimento da sua atividade.

Para assegurar os objetivos pretendidos pelos Sócios e manterem a empresa competitiva no mercado, os gestores devem assegurar a captação e retenção das pessoas mais adequadas às funções a desempenhar, tendo obviamente de ponderar os seus perfis formativos e profissionais. Nos processos de seleção é muito natural, e normalmente desejável, que surjam candidatos que são membros da Família Empresária, pelo que deve estar muito claro o tipo de tratamento que lhes será proporcionado.



Para os Familiares acederem a uma função na Empresa, os participantes identificaram a ponderação das variáveis seguintes:

- Familiar desejar é condição suficiente (19%);
- Empresa Necessitar (66%);
- Formação adequada à Função (41%);
- Experiência na Função (23%);
- Experiência de trabalho Externa à Empresa Familiar (16%).

Estando identificados os principais elementos considerados noutra qualquer entidade, ainda assume alguma relevância (19%) a simples vontade do familiar como condição para ingressar na empresa da família.

Leituras recomendadas:

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.
- Developing Family Business Policies. Your Guide to the Future.

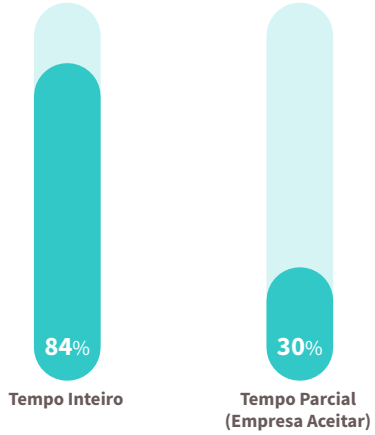
Os Familiares e a Empresa

Dedicação Laboral

Os Fundadores são pessoas que dedicam a totalidade do seu tempo à empresa, assumindo que todos os outros membros da família também o farão quando necessário (sempre ...).

No entanto, a ligação de um familiar à empresa deve estar devidamente expressa, em especial no referente à Dedicação Laboral – integral ou a tempo parcial – e aos horários que deve assegurar.

A existência de regras, o seu cumprimento e a atitude quando as mesmas não são assumidas, servem de exemplo e definem o nível de profissionalismo que se pretende praticar na gestão de familiares, em particular, e de pessoas, no geral.



A Dedicação Profissional dos Familiares que trabalhem na Empresa deve ser a:

- Tempo Inteiro (84%) – a grande preferência;
- Tempo Parcial (30%) – aceitável se a Empresa também desejar.

A existência e combinação dos dois regimes de Dedicação pode ser vantajoso para a Empresa e os membros familiares.

Leituras recomendadas:

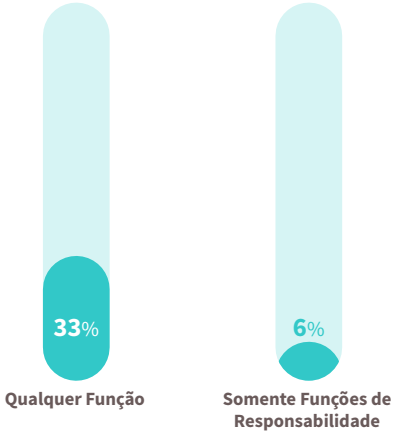
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.
- Developing Family Business Policies. Your Guide to the Future.
- Managing Conflict in the Family Business. Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business.

Os Familiares e a Empresa

Funções

Se em fases iniciais é expectável que as pessoas saibam e estejam disponíveis para assegurar qualquer atividade necessária na empresa, com a evolução do negócio, necessidades de especialização, exigências de tempo de resposta e correspondente responsabilização, os colaboradores serão direcionados para a execução de determinadas tarefas ou especialização de funções.

Para além das tarefas direcionadas para execuções operativas, surge também a necessidade de organização estrutural da empresa (orgânica ou funcional) e atribuição de funções de coordenação ou direção. A atribuição e assunção das responsabilidades nestes cargos diretivos terão muito impacto no desenvolvimento da atividade da empresa, pelo que devem ser devidamente ponderadas e racionalmente asseguradas.



As Funções que pessoas da Família integradas na Empresa podem assumir são:

- Qualquer Função (33%) – a grande preferência;
- Somente Funções de Responsabilidade (6%) – menosprezável como condição exclusiva.

A não limitação de funções a assumir permite considerar uma maior amplitude de colaboração de familiares com a empresa.

Leituras recomendadas:

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.
- Developing Family Business Policies. Your Guide to the Future.
- Managing Conflict in the Family Business. Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business.

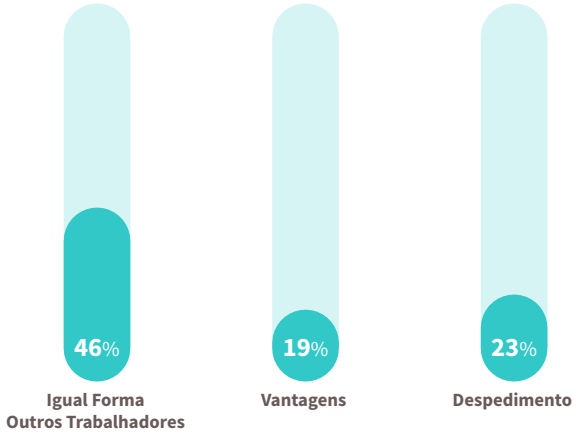
Os Familiares e a Empresa

Tratamento

A Empresa Familiar é naturalmente uma entidade empregadora de membros da Família Empresária bem como de outras pessoas sem qualquer relação parental. A coexistência de colaboradores com estas diferentes origens de relação familiar deve ser bem gerida; isto é, a empresa deve assegurar procedimentos e regras claras quanto à existência ou não de diferenciação de Tratamento entre os mesmos.

Os principais elementos comparadores são os associados a horários de trabalho, à remuneração, ao acesso a determinadas funções e às atitudes assumidas em casos de incumprimentos.

Saliente-se que nem sempre os fatores diferenciadores são positivos, existindo posturas que refletem a necessidade de os familiares trabalharem mais tempo, receberem salário menor e até verem os seus responsáveis serem menos condescendentes com qualquer um dos seus comportamentos, por considerarem que é a melhor via de "dar o exemplo".



O Tratamento assegurado às pessoas da Família integradas na Empresa, e comparativamente aos restantes colaboradores, pode assumir distintas formas:

- Igualitário: o desejável (46%);
- Existência de Vantagens: não desejável (19%).

No caso específico da hipótese de Despedimento de um familiar, o mesmo é assumido em 23% das respostas.

Sendo o Tratamento igualitário teoricamente o mais justo, muitas vezes os restantes colaboradores assumem eles mesmos um trato diferenciado aos membros da família.

Leituras recomendadas:

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.
- Developing Family Business Policies. Your Guide to the Future.
- Managing Conflict in the Family Business. Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business.

Os Familiares e a Empresa

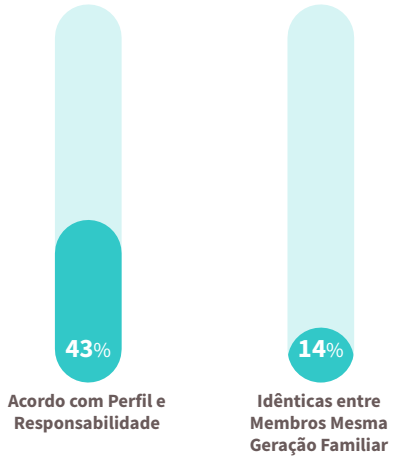
Remuneração

A Remuneração é uma das principais compensações que um colaborador recebe pelo desenvolvimento do seu trabalho.

Os Familiares a trabalhar na Empresa da Família também possuem e necessitam de usufruir desse mesmo direito.

A Administração da Empresa deve possuir uma política remuneratória destes colaboradores de acordo com o mercado, o perfil e funções da pessoa, os procedimentos da Empresa e o acordado com os Sócios.

Outras particularidades que diferenciem os mesmos devem ser devidamente ponderadas, em especial aquelas que atendam a elementos de índole familiar (idade, género, posse de filhos, etc.), pois podem ser geradoras de interpretações e de injustiças de difícil justificação e gestão.



A definição da Remuneração das pessoas da Família que trabalham na Empresa atende:

- ao seu Perfil e Responsabilidades assumidas: processo racional de boas práticas (43%);
- a uma equivalência entre membros da mesma geração familiar: aspeto minoritariamente considerado (14%).

Esta prática racional quebra com o conceito familiar de “mesada igual” entre pares, para retribuição pelas contrapartidas geradas para a Empresa.

Leituras recomendadas:

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.
- Developing Family Business Policies. Your Guide to the Future.
- Family Business Compensation.
- Managing Conflict in the Family Business. Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business.

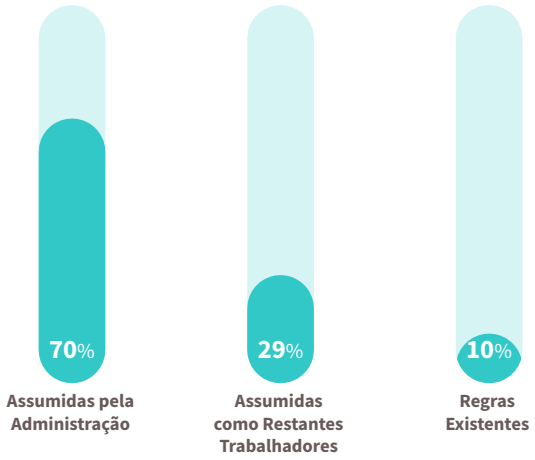
Os Familiares e a Empresa

Decisões

Ao assumirem funções na empresa, os Familiares são colaboradores a serem geridos para o bom desempenho das atividades atribuídas. Se fizerem parte de uma equipa é expectável que sejam devidamente enquadrados, não devendo ser motivo de potencial justificação, por parte da mesma, para desempenhos menos favoráveis.

A política de gestão dos Familiares, e consequentes decisões, assume neste contexto particular relevância, devendo conhecer-se os princípios base de atuação, nomeadamente quanto a potenciais tratamentos diferenciados, ou não, e a quem corresponde a responsabilidade da sua gestão; seja nas tarefas e responsabilidades do dia a dia ou em termos de apreciação do seu trabalho e potenciais evoluções profissionais.

Decidir relativamente a membros da Família Empresária vai ser sempre uma tarefa difícil, pelo que deve suportar-se num processo que não suscite dúvidas e baseado em comportamentos racionais.



As Decisões que envolvam as pessoas da Família que trabalham na Empresa devem:

- ser uma responsabilidade da Administração: reflete a importância do impacto em todos os intervenientes (70%);
- assumir princípios idênticos aos dos restantes Trabalhadores: a igualdade facilita o tratamento e evita conflitos (29%);
- possuir regras previamente fixadas: não sendo significativo, facilita e racionaliza o processo (10%).

Leituras recomendadas:

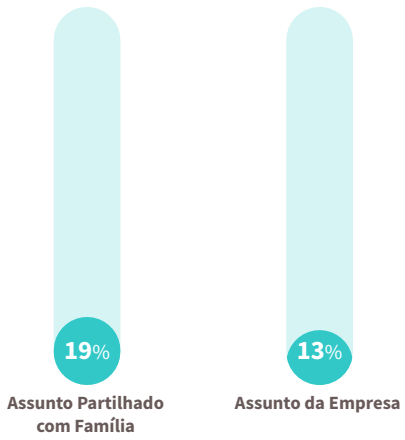
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.
- Developing Family Business Policies. Your Guide to the Future.
- Nurturing the Talent to Nurture the Legacy: Carreer Development in the Family Business.

Os Familiares e a Empresa

Inerência

A denominação de Empresa Familiar origina interpretações, muitas delas genuínas, de que esta tipologia de sociedade permite que a Família Empresária associada possa assumir o controlo e gerir a mesma, sobrepondo-se aos seus órgãos societários ou ajustando as regras e procedimentos internos às suas vontades.

A existência da Família Empresária pode ser um enorme valor acrescentado à Empresa, contudo, não sendo um órgão societário, poderá assumir somente um papel consultivo e se devidamente estruturado, caso contrário pode ser um elemento originador de conflitos societários e desresponsabilizador, em especial quando as decisões são referentes a elementos da Família integrados ou a integrar na Empresa.



As Decisões que envolvam as pessoas da Família que trabalham na Empresa devem:

- ser Partilhadas com a Família: a opção preferível e que deve ser vista a nível consultivo (19%);
- ser um assunto exclusivo da Empresa: retira carga emotiva e responsabiliza gestores (13%);

Como as decisões sobre familiares podem ter impacto a nível familiar, a partilha de determinada informação pode ser um fator positivo para todos os envolvidos.

Leituras recomendadas:

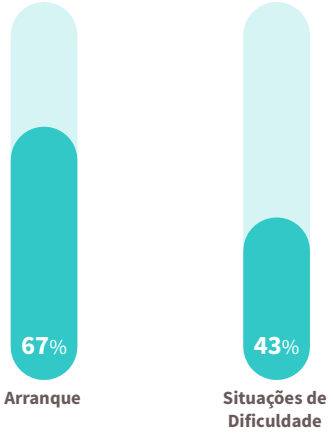
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.
- Developing Family Business Policies. Your Guide to the Future.
- Keep the Family Baggage out of the Family Business: Avoinding the Seven Deadly Sins that Destroy Family Business.

A Família
Relevância

Decidir arrancar com um negócio implica reunir recursos financeiros e humanos, reconhecer incertezas e assumir os riscos associados à verificação dos pressupostos previamente formulados.

Nesta fase a Família de um Empreendedor desempenha um papel de suporte financeiro, força laboral, ânimo e dispensa do seu membro por períodos de tempo muito mais amplos que os normalmente associados a um emprego: mais horas diárias, mais dias por semana e, quando presente, com a conversa e a mente direcionada para o negócio.

Esta enorme dedicação é típica também de momentos de maior pressão ou de dificuldades, necessitando a Família não só de dispensar e compreender a ausência do seu membro, como também de o suportar no suprimento dos recursos que necessite e ela possa disponibilizar.



A Relevância da Família para a Empresa é reconhecida:

- no Lançamento: a fase de arranque é de maior incerteza e risco justificando grande apoio (67%);
- em situações de Dificuldade: os momentos de maiores exigências justificam um maior suporte (43%).

A Família funciona muitas vezes como uma rede de segurança e, no limite, amparo e suporte para novo impulso.

Leituras recomendadas:

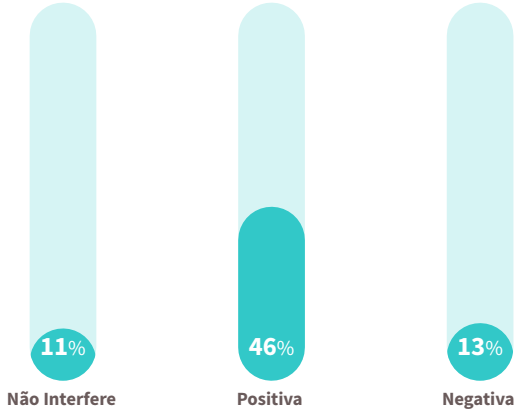
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.
- La Empresa Familiar y el Pequeño Negocio.

A Família
Influência

A Família Empresária, ou os seus membros, podem exercer Influência sobre o negócio familiar por distintas vias:

- em casa sobre os membros que atuam junto da empresa (sócios, gestores ou trabalhadores);
- sobre colaboradores da empresa que não são familiares;
- atuando de forma concertada em órgãos societários em que estejam representados (Assembleia de Sócios, Administração ou outros órgãos);
- de forma estruturada quando a sua existência é reconhecida e devidamente enquadrada – a via mais aconselhável.

A grande tendência e objetivo a prosseguir é encontrar uma via adequada à interligação e coexistência positiva entre a Empresa e a Família.



A Influência da Família na Empresa é reconhecida como:

- positiva: uma vantagem comparativa para as restantes entidades (46%);
- negativa: um impacto que seria de evitar (13%).

Em cerca de 11% dos casos foi considerado que a Família não exerce a sua influência sobre a Empresa.

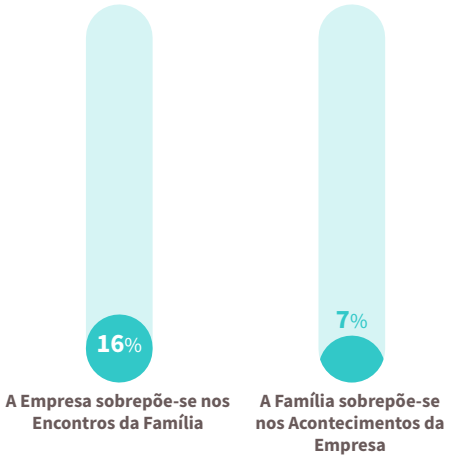
Leituras recomendadas:

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.
- Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar.
- Keep the Family Baggage out of the Family Business: Avoinding the Seven Deadly Sins that Destroy Family Business.

A Família
Asfixia

As atitudes típicas de uma Família para com os seus membros: apoio (muitas vezes incondicional), proteção, análise emotiva, etc. tendem a refletir-se na Empresa Familiar. Seja no tratamento dos Familiares a trabalhar na empresa (diferenciado ou, no limite extremo, desleixado), ou na atitude destes na Empresa enquanto familiares e não trabalhadores, podem-se gerar situações de nepotismo e sentimentos de laxismo, que originem impactos muito negativos ao desenvolvimento da sociedade, e colocar mesmo em risco a sua competitividade ou mesmo existência.

Uma empresa que não consiga competir no mercado terá extrema dificuldade em sobreviver por muitos anos.



Uma potencial situação de Asfixia na Empresa Familiar pode ter origem em:

- a Empresa dominar a Família: nos encontros tipicamente de origem familiar os assuntos relacionados com a Empresa são frequentes (16%);
- a Família dominar a Empresa: nos eventos ou em acontecimentos ou procedimentos internos à Empresa a posição da Família está presente ou impera (7%);

Não sendo relevante este “abraço do urso” por parte da Família Empresária, as suas atitudes devem ser devidamente ponderadas e acauteladas.

Leituras recomendadas:

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.
- Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar.
- Keep the Family Baggage out of the Family Business: Avoinding the Seven Deadly Sins that Destroy Family Business.

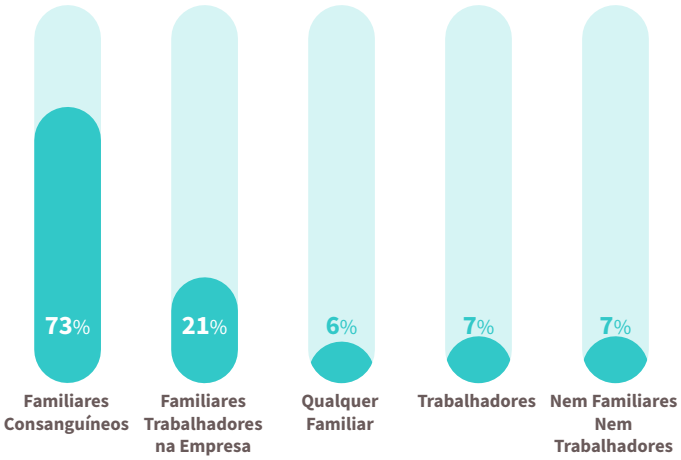
Os Sócios
Perfil

A base do nascimento de uma empresa são os seus Sócios – pessoas (singulares ou coletivas) que se associam para participar no Capital Social da sociedade a constituir.

Agrupam-se numa Assembleia de Sócios onde assumem as principais decisões relacionadas com a vida da sociedade: atividades, objetivos, gestão, … e sua continuidade.

A existência de um só ou muitos Sócios é uma decisão de quem decide arrancar com a empresa, atendendo a múltiplas variáveis como o fornecimento de capital, contributos de conhecimento ou acesso a determinados recursos.

Duas outras caraterísticas assumem particular relevância e devem ser observadas por quem decide partilhar uma sociedade: a existência de confiança e a partilha de determinados valores.



O Perfil dos Sócios pode ser variado, tendo-se verificado caraterísticas como:

- Familiares Consanguíneos: os mais frequentes e de maior naturalidade de reunião (73%);
- Familiares a trabalhar na Empresa: uma limitação dos familiares associada ao desempenho de funções na empresa (21%);
- Não Familiares e Não Trabalhadores: de forma igualitária surjem com igual expressão (7% cada);
- Qualquer Familiar: uma expressão reduzida (6%).

Pelo impacto que tem na existência da Sociedade, a escolha dos Sócios deve ser devidamente ponderada.

Leituras recomendadas

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.
- Family Business Ownership. How to be an effective shareholder.

Os Sócios

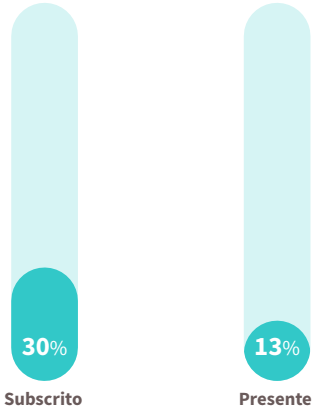
Capital para Deliberar

O Capital Social é um elemento básico constitutivo duma Sociedade, refletindo os valores entregues pelos Sócios e devidamente expresso no seu Pacto Social.

A Assembleia-Geral de Sócios é o fórum representativo e deliberativo da Sociedade cujas reuniões, quando devidamente convocadas, assumem decisões atendendo ao definido nos seus estatutos, em especial no que concerne à necessidade de mínimos de Capital Subscrito - identificado e assumido por acionistas -, ou de Capital Presente – acionistas presentes ou devidamente representados.

A grande diferença entre as duas alternativas está na maior ou menor dificuldade para se reunir o consenso mínimo para deliberar numa Assembleia de Sócios:

- Susbcrito: atende à totalidade do Capital Social e implica maior participação dos Sócios – quanto maior o número, maior serão as dificuldades;
- Presente: atende à totalidade do Capital Social presente, prevenindo uma menor participação dos Sócios e facilitando as deliberações.



Para Deliberar os estatutos das Sociedades participantes definem que deve ser o Capital:

- Subscrito: o mais significativo e que implica uma maior participação dos Sócios na reunião (30%);
- Presente: permite as deliberações assumidas pelos Sócios que comparecem ou estão representados na reunião (13%);

Na definição dos Estatutos e atendendo ao nível de participação dos Sócios, desejado ou esperado, optar por uma das possibilidades.

Leituras recomendadas

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão nas Funções Chave da Liderança. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão.
- Family Business Ownership. How to be an effective shareholder.

Os Sócios

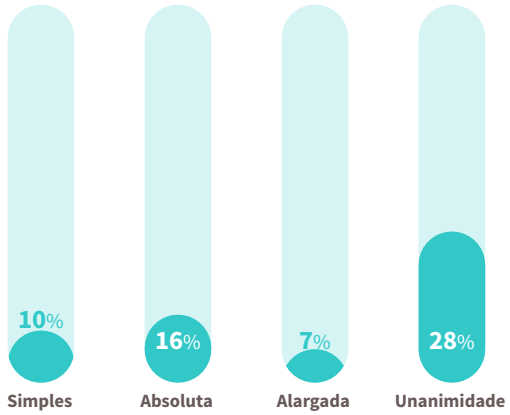
Maioria para Deliberar

A Assembleia-Geral de Sócios delibera por maioria dos votos, tendo presente a sua representatividade no capital Social da Empresa (posição percentual detida do Capital Social) e com base no critério do Capital Social Subscrito ou Presente (ver quadro anterior).

A relevância da definição do tipo de maiorias necessárias para deliberação - estipuladas no Pacto Social – está associada a dois grandes objetivos:

- Nível de debate e implicação dos Sócios;
- Nível de dificuldade para construção de consensos (maiores maiorias implicam maiores dificuldades).

Nota: Como o contrato de Sociedade é baseado no princípio da liberdade contratual (excetuando em requisitos obrigatórios por lei), podem encontrar-se casos que definem outras tipologias de deliberação, de que são exemplo Ações com outros direitos de voto (alargados ou limitados).



Para Deliberar, os estatutos das Sociedades participantes definem que o Capital obtenha um consenso por:

- Maioria Simples: mais um voto que outra opção (10%);
- Maioria Absoluta: metade mais um voto (16%);
- Maioria Alargada: outras quantidades de voto específicas - dois terços, setenta e cinco por cento, etc. (7%);
- Unanimidade: acordo de todos os votos presentes (28%).

A ausência ou baixa participação dos Sócios pode inviabilizar determinadas deliberações.

Leituras recomendadas

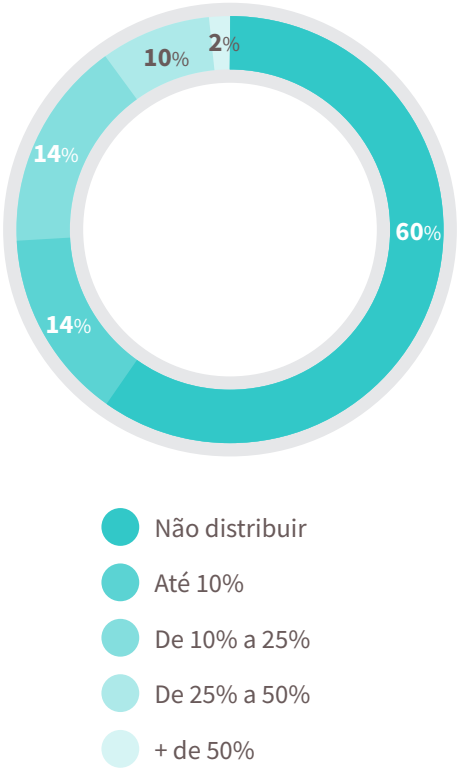
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão nas Funções Chave da Liderança. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão.
- Family Business Ownership. How to be an effective shareholder.

Os Resultados
Dividendos

Uma das expectativas dos Sócios das Empresas Familiares tem a ver com as políticas de alcance e distribuição dos Resultados alcançados com o desenvolvimento da atividade da Empresa.

O Capital de origem familiar é tradicionalmente mais paciente quanto ao tempo necessário que deve decorrer para ser remunerado, bem como à percentagem de distribuição dos Resultados: normalmente mais reduzida, em detrimento de práticas de reforço de capitais próprios na sociedade e de redução de recursos de terceiros (endividamento ou outras formas de financiamento).

Tendo presente o estipulado nos Estatutos da Empresa, todos os anos os Sócios têm de deliberar em Assembleia o destino dos Resultados alcançados (com exceção dos valores para reservas obrigatórias).



Os Resultados da Empresa Familiar podem ser distribuídos pelos Sócios, sendo que na prática assume-se:

- Não Distribuir: reter os resultados em posse da Empresa (60%);
- Distribuir até 10%: atribuir um mínimo(14%);
- Distribuir de 10% a 25%: atribuir valor conservador (14%);
- Distribuir de 25% a 50%: atribuir um valor expressivo (10%);
- Distribuir mais de 50%: atribuir a maior fatia (2%);

A maior ou menor distribuição de Dividendos é um elemento relevante para o desejo dos Sócios se manterem ou abandonarem a Sociedade.

Leituras recomendadas

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão nas Funções Chave da Liderança. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão.
- Family Business Ownership. How to be an effective shareholder.

As Transações de Capital

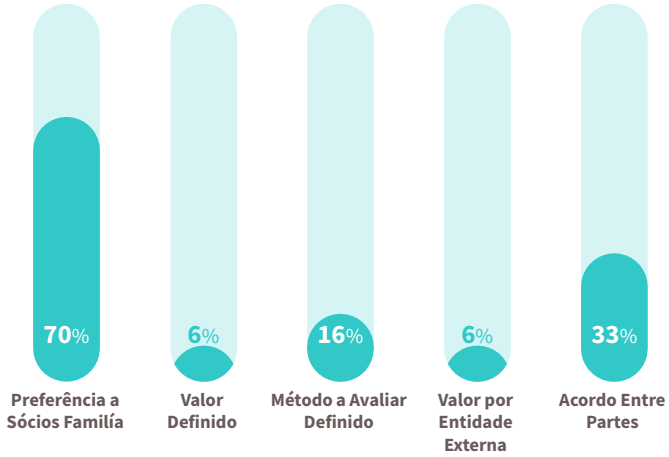
A Preferência e o Valor

As Sociedades familiares desejam manter um controlo muito próximo sobre a detenção do seu capital, no entanto os Sócios podem desejar alienar as suas posições no Capital Social da empresa.

Se a sociedade estiver admitida à negociação num mercado aberto, as transações e o preço de efetivação estão facilitados. Caso contrário, e tendo presente o definido no Pacto Social, podem existir algumas condicionantes a atender para se efetivarem operações de compra e venda de participações sociais.

Algumas das condições definem direitos de preferência, métodos de valorização das posições e prazos de pagamento, etc.

Os desejos de manter os membros da Família eternamente na posse do Capital não deve ser impositivo, devendo mesmo ser facilitador de alguma liberdade de movimentos no seio dos Acionistas familiares.



As Transações de Capital da Empresa Familiar devem:

- Dar Preferência a Sócios: expressão do desejo de controlo da base acionista (70%);
- Valor: um método de avaliação definido (16%), ou que o mesmo seja assegurado por entidade externa (6%) ou esteja previamente definido (6%);
- Acordo Entre as Partes Envolvidas: deixar à livre negociação entre comprador e vendedor (33%);

Nas Famílias Empresárias, para além de preferirem que os seus membros mantenham as respetivas posições, existe o desejo de que as operações de capital sejam entre familiares e em condições justas para as partes envolvidas.

Leituras recomendadas

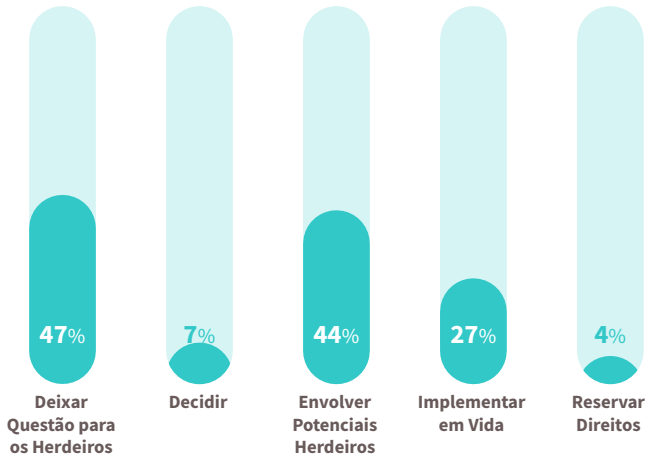
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão nas Funções Chave da Liderança. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão.
- Family Business Ownership. How to be an effective shareholder.

A Sucessão na Propriedade

A Posição dos Sócios

No limite extremo, a limitação da existência física das pessoas é originadora de operações de transmissão do Capital Social que detenham numa Sociedade – herança.

No entanto, o processo de passagem de posições societárias - Sucessão na Propriedade (inter vivos ou post mortem), pode ser desencadeado muito antes e pelo impulso dos seus atuais detentores. Existem diversas hipóteses de concretizar estes desejos, que podem ir desde a venda à doação, que possuem o mérito de preparar os novos Acionistas para o adequado exercício dos respetivos direitos e obrigações.



Os atuais Sócios da Empresa Familiar, relativamente à Sucessão na Propriedade, devem:

- Deixar a questão para os Herdeiros: quando o desaparecimento acontecer os legítimos Herdeiros resolvem o problema (47%);
- Decidir por si mesmos: assumir os seus desejos e concretizar (7%);
- Envolver os futuros Herdeiros: chamar os potenciais futuros detentores à participação na solução (44%);
- Resolver em Vida: decidir implementar com a sua assistência (27%);
- Reservar Direitos: de usufruto, voto, ou outros (4%).

Encontrar soluções em vida, para a Sucessão na Propriedade, pode não ser fácil para os atuais detentores de capital, mas normalmente é melhor que a alternativa de decisão futura pelos herdeiros em momentos de maior carga emotiva.

Leituras recomendadas

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.
- Family Business Ownership. How to be an effective shareholder.
- Sucessão familiar na empresa. A empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa.

A Gestão

A Composição em Número

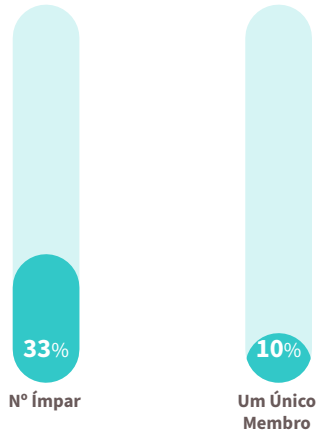
Os Sócios de uma Sociedade delegam a sua gestão – condução diária das atividades da empresa – numa pessoa:

- Gerente nos casos das LDA;
- Administrador nos casos das SA;

ou em mais do que uma:

- Dois ou mais Gerentes nas LDA;
- Dois ou mais Administradores nas SA, constituindo um órgão colegial denominado de Conselho de Administração.

Quando a equipa de gestores é par, podem surgir algumas situações de impasse em assuntos cujas posições são opostas, exceto no caso das SA nos quais poderá ser atribuído um voto preferencial ao Presidente, para solucionar potenciais empates.



A Gestão da Sociedade beneficia se tiver capacidade de ser célere e de poder decidir de acordo com as necessidades do mercado, devendo:

- Ter um Nº Ímpar de Membros: desejo de evitar impasses por ocorrência de empate em determinadas deliberações (33%);
- Ser assumida por Um Único Membro: a responsabilidade pelas decisões recairem somente numa pessoa não é uma solução considerada adequada (10%);

Possuir mais do que um membro na gestão da empresa permite uma partilha de ideias, responsabilidades e melhor supervisão dos impactos das decisões.

Leituras recomendadas

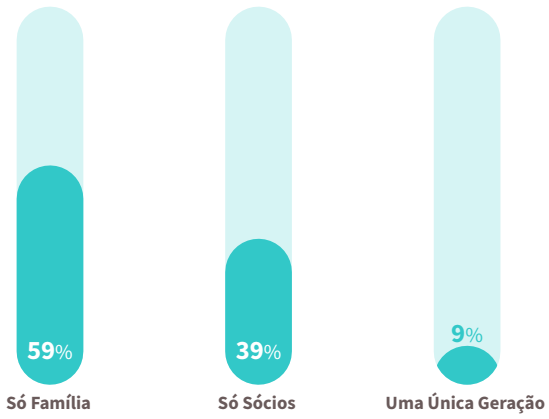
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão nas Funções Chave da Liderança. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão.
- Código de Governo das Sociedades.

A Gestão

A Composição por Perfil

Ao delegar a gestão da sociedade numa equipa os Sócios formam e elegem listas para a mesma, definindo perfis desejáveis e que consideram ser o melhor para a empresa, tendo presente que podem ser ou não Sócios.

Para além de caraterísticas técnicas, formativas e de experiência, nas empresas familiares atende-se também a fatores como o pertencer ou não há Família (podendo depender do tipo de relação familiar), da geração ou gerações a coexistir ou de representatividade de ramos familiares.



A composição dos órgãos de Gestão da Sociedade devem atender ao Perfil dos seus membros:

- Só da Família: restringir os elementos a membros da Família (59%);
- Só Sócios: restringir acesso a acionistas, surgindo os Sócios Gerentes ou Administradores, (39%);
- Uma Única Geração: evitar a coexistência de mais do que uma geração familiar não é fator de relevo (9%).

As condicionantes exclusivas a membros da Família ou a Sócios podem limitar em muito as opções e levar à inclusão de pessoas não adequadamente preparadas ao exercício das responsabilidades.

Leituras recomendadas

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão nas Funções Chave da Liderança. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão.
- Código de Governo das Sociedades.

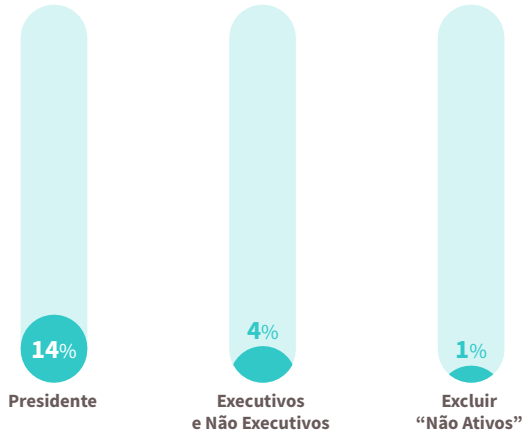
A Gestão

A Composição por Atuação

Um orgão de gestão tem de assumir adequadamente as suas funções e responsabilidades, sendo que estas podem extravazar as fronteiras da próprias empresa e entrar nas de âmbito pessoal dos seus membros (em casos de avais a compromissos da empresa, de negligência ou de gestão danosa, por exemplo).

Um elemento crucial ao rendimento do órgão é o seu Presidente, ao assumir a convocatória e dinamização das reuniões e o debate de ideias.

As Sociedades Anónimas permitem a criação e coexistência do Conselho de Administração e de uma Comissão Executiva – parte dos membros do Conselho que assumem a gestão diária da empresa -, relegando uma parte dos seus membros para funções não executivas e mais de supervisão. Este modelo de governo é muito oportuno e adequado a processos de Sucessão na Liderança, permitindo manter Sucessores dedicados e focados no dia a dia e Sucedidos no seu acompanhamento (periódico).



Os membros dos órgãos de Gestão da Sociedade devem considerar a existência de:

- Presidente: o dinamizador e detentor de voto de desempate (14%);
- Membros Executivos e Não Executivos: dedicações distintas e complementares consideradas irrelevantes (4%);
- Membros "Não Ativos": pessoas nomeadas mas que não intervêm ou assumem sempre uma postura passiva não são desejáveis (1%).

Os membros dos órgãos de gestão devem ser os realmente necessários e atuarem de acordo com as expectativas apresentadas pelos Sócios que os convidaram.

Leituras recomendadas

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão nas Funções Chave da Liderança. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão.
- Código de Governo das Sociedades.

A Gestão
Reuniões

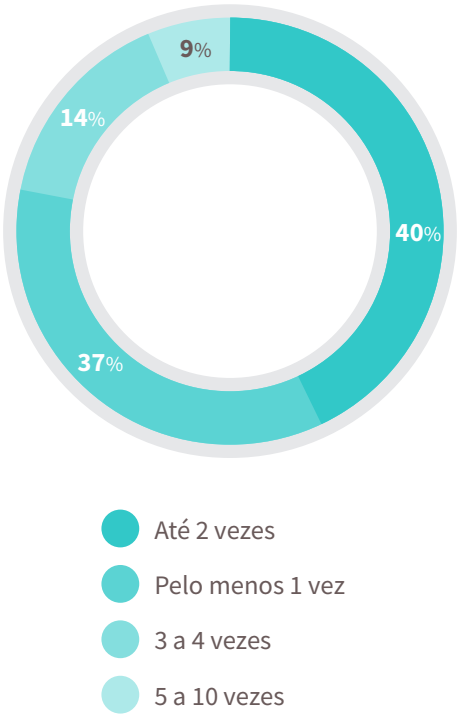
A Equipa de Gestão da Empresa Familiar (Administração nas SA e Gerência nas LDA) é o órgão em que os Sócios depositaram a responsabilidade pela condução da empresa; isto é, a implementação e supervisão de uma estratégia que permita alcançar os objetivos definidos.

Se a Gestão é assegurada por mais de uma pessoa, é essencial a realização de reuniões para:

- Informar,
- Deliberar,
- Supervisionar e, supletivamente,
- Formar.

Este coxistência de órgãos e membros decisores aconselha a:

- Nomear um dinamizador das reuniões (o Presidente);
- Definir e implementar Regulamentos de Competências: quem é responsável pelo tratamento dos distintos assuntos e se pode decidir ou deve apresentar ao nível superior.



A Equipa de Gestão deve funcionar como tal e reunir:

- Até 2 vezes por ano: limita a ação à elaboração e aprovação do Relatório de Gestão e Contas, a apresentar anualmente à Assembleia de Sócios, e a uma reunião de ponto de situação a meio do ano ou de preparação e aprovação de Orçamento anual (40%);
- 3 a 10 vezes por ano: uma atuação mais supervisora ou decisora de alguns assuntos de ocorrência esporádica (23%);
- Pelo menos 1 vez por mês: permite informar, analisar, debater e deliberar sobre assuntos que não devem ser assumidos por um único membro da gestão (37%).

Uma maior frequência de reuniões permite uma maior responsabilização e coesão da equipa.

Leituras recomendadas

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão nas Funções Chave da Liderança. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão.
- Código de Governo das Sociedades.

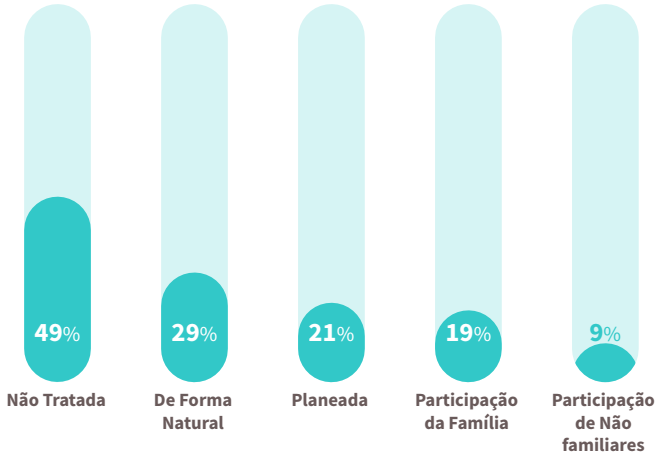
A Sucessão na Gestão

A Abordagem

A gestão da empresa ao ser assegurada por pessoas vai passar naturalmente por uma necessidade de substituição das mesmas – Sucessão na Liderança. A responsabilidade de nomear novos membros é dos Sócios, contudo pode estar previsto um processo de planeamento e de preparação de potenciais candidatos que, pode ser liderado e partilhado com a própria Equipa de Gestão.

A Família Empresária também pode ser envolvida neste processo sensível e impactante para todos os intervenientes.

Processos planeados evitam sobressaltos ou hiatos que, ao serem na liderança do negócio, podem influenciar de forma significativa a atividade e resultados da empresa.



A Abordagem à Sucessão na Equipa de Gestão deve:

- Não ser Tratada: evitar não é resolver, somente adiar (49%);
- Acontecer de Forma Natural: reflete a sensibilidade do tema (29%);
- Ser Planeada: preparar permite evitar sobressaltos (21%);
- Ter a Participação da Família: ao ser uma importante parte interessada pode acrescentar valor (19%);
- Envolver Participação de Não Familiares: é desejada uma resolução restrita aos intervenientes necessários (9%);

Preparar a Sucessão é assegurar a continuidade por uma via menos atribulada.

Leituras recomendadas

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão nas Funções Chave da Liderança. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão.
- Código de Governo das Sociedades.

As Principais Funções

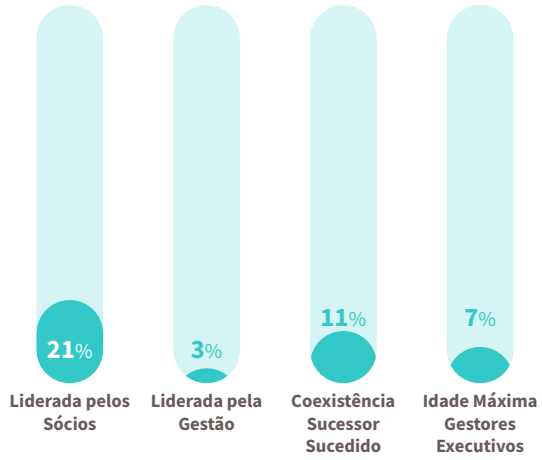
A Liderança

O despoletar do processo de Sucessão na Gestão pode estar previamente definido por diferentes vias:

- no Pacto Social ou Acordo Parasocial: ao impor limites ou não renovações de mandatos, ou definindo idades máximas para o exercício de funções de Administração;
- no Regulamento do Conselho de Administração: ao inserir o tema como um ponto de agenda a abordar periodicamente;
- nos Regulamentos das Estruturas da Família Empresária: ao estipular condições para se tratar o tema.

O importante é possuir pelo menos um fator que obrigue a tratar do processo, pois dada a grande sensibilidade do tema deve-se evitar que o mesmo fique dependente do seu desencadeamento por uma pessoa.

Para evitar influências bruscas na atividade da Empresa deve-se considerar um período de coexistência entre as pessoas que vão abandonar o cargo – Sucedidos, e as que o vão assumir – Sucessores.



O processo de Sucessão na Gestão deve:

- ser liderado pelos Sócios: os responsáveis efetivos pela nomeação da gestão (21%) e não pelos principais visados (3%);
- definir Idade Máxima: os gestores executivos devem abandonar as funções a partir de uma determinada idade (7%);
- incluir Período de Coexistência Sucessor-Sucedido: passar e adquirir conhecimento gera valor para a empresa (11%).

Definir quem lidera e as etapas do processo facilita e contribui para retirar a forte carga emotiva sobre as pessoas.

Leituras recomendadas

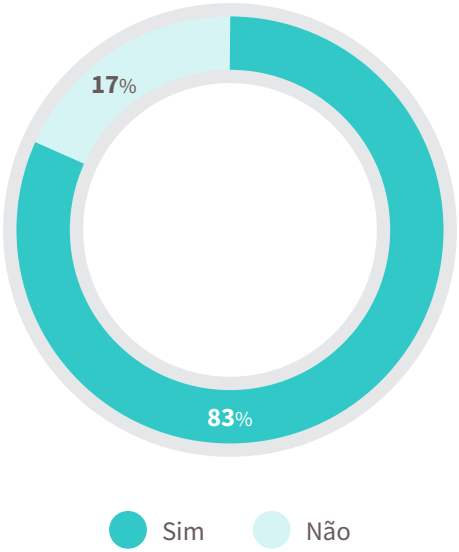
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.
- Código de Governo das Sociedades.

As Principais Funções

Liderança Familiar

As empresas organizam-se de forma a maximizar o valor de todos os recursos. Existindo um encadeamento de todas as funções necessárias à concretização das atividades da sociedade é possível destacar algumas por particularidades como conhecimentos específicos, experiência, requisitos normativos, certificações ou até mesmo "segredo do negócio", cuja importância aconselha a que sejam lideradas por pessoas de grande confiança.

Nas Empresas Familiares esses níveis de confiança encontram-se em membros da Família Empresária e, por vezes, são requisito que se sobrepõe a outros mais tecnicistas.



As Principais Funções necessárias ao desenvolvimento da Empresa são:

- lideradas por Familiares: a Família deseja controlar (83%);
- lideradas por Não Familiares: podem ser atribuídas a outras pessoas (17%);

Definir os requisitos necessários ao desempenho das Funções facilita a preparação de pessoas para as assumir.

Leituras recomendadas

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares A Sucessão nas Funções Chave da Liderança A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão.
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.
- Developing Family Business Policies. Your Guide to the Future.

As Principais Funções

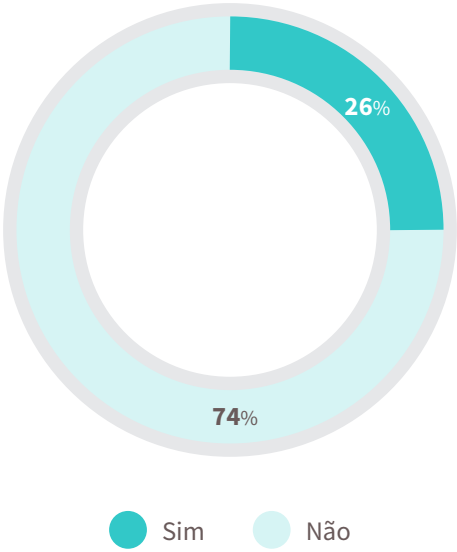
Planos de Sucessão

Existem funções, identificáveis na grande maioria das empresas, para as quais determinados níveis de interrupção podem ter impactos muito significativos no desenvolvimento da atividade ou até colocar em risco a sua própria existência.

Alguns exemplos surgem nas áreas Comercial, Investigação, Desenvolvimento de Produtos e Produtiva e as suas influências são mais relevantes quanto:

- menor for o número de pessoas envolvidas;
- mais dependentes forem de pessoas;
- mais se focarem em especificidades únicas;
- mais necessitarem de conhecimentos prévios que demoram a adquirir;
- mais difícil for encontrar substitutos internos ou externos;
- mais tempo demorar uma passagem de testemunho.

A Gestão e os Sócios da empresa não devem ser negligentes na identificação destas funções e na gestão de adequados planos de continuidade.



As Principais Funções relevantes à atividade da empresa possuem Planos de Sucessão:

- Não: a substituição não é planeada e trata-se aquando duma ocorrência (74%);
- Sim: existem planos para assegurar a substituição dos líderes (26%).

O domínio e impacto de determinadas áreas na atividade de uma empresa aconselha a não correr riscos com potenciais ausências das pessoas que as lideram.

Leituras recomendadas

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares A Sucessão nas Funções Chave da Liderança A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão.
- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.
- Developing Family Business Policies. Your Guide to the Future.

A Remuneração da Gestão

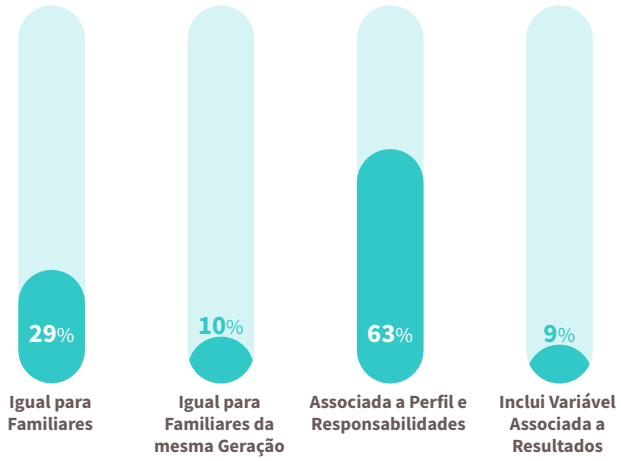
A Gestão da Empresa é assegurada por pessoas que devem ter uma remuneração para compensar o seu trabalho e o alcance de determinados objetivos.

A política e os valores de Remuneração da Gestão são da responsabilidade dos Sócios, em Assembleia ou através de uma Comissão de Remunerações, podendo englobar várias componentes:

- Fixa: ordenado e benefícios (viatura, seguros, etc.);
- Variável: percentagem de resultados da empresa (em dinheiro, ações, etc.).

A componente variável é um excelente incentivo para associar ao cumprimento dos objetivos estabelecidos para a Empresa.

Dado o significado e impacto pessoal para os gestores, e para a empresa, é muito importante a transparência da definição das Remunerações da Gestão, para que estas sejam um fator motivador e não gerador de conflitos.



A Remuneração da Gestão é um tema muito impactante pelo que considera:

- Igual entre Familiares: é uma realidade em mais de um quarto dos casos (29%), não sendo relevante a variável referente à mesma geração familiar (10%);
- O Perfil do Gestor e Responsabilidades: os principais elementos consideráveis na definição dos valores (63%);
- Componente Variável: a associação a resultados não é relevante (9%).

O impacto das Remunerações nas pessoas envolvidas, na empresa e na família aconselha a que o assunto seja tratado de forma muito profissional.

Leituras recomendadas

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.
- How Families Work Together.

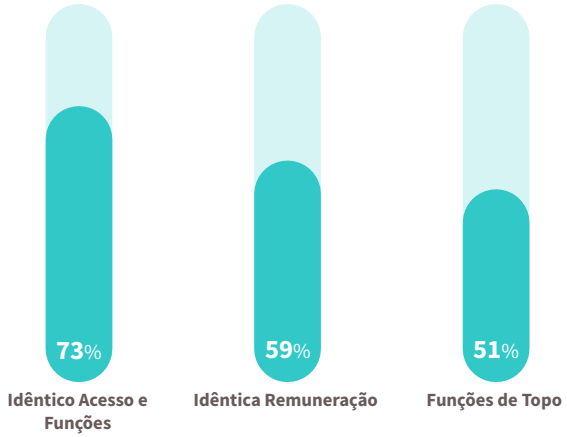
As Mulheres da Família Empresária

Na Empresa

Ao falar-se de Empresas Familiares surge muito o esteriótopo de "o homem na liderança da empresa e a mulher na liderança na família".

Socialmente os estigmas relacionados com as diferenças de género estão a esbater-se, pelo que, neste contexto, mais importante que o debate de ocorrências passadas é considerar os atuais e futuros comportamentos, tendo presente que as empresas estão inseridas em mercados muito competitivos que exigem as melhores pessoas a assumirem adequadamente as respetivas funções.

Os níveis e as áreas de formação e de interesse das novas gerações familiares estão cada vez mais niveladas em termos de género (e nalguns casos suplantadas pelo feminino) pelo é natural as empresas familiares incorporarem familiares sem qualquer distinção.



Analisando o comportamento relativo ao Género, as Mulheres pertencentes à Família Empresária:

- possuem igualdade de Acesso e Funções: o género não é fator de exclusão (73%);
- auferem Remuneração idêntica: as compensações não diferenciam por género (59%);
- alcançam Funções de Topo: acedem a qualquer cargo de gestão (51%).

Independentemente de potenciais desejos existe uma tendência para tratamento não diferenciado de Género.

Leituras recomendadas

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A organização da Família Empresária. O Protocolo Familiar.
- Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar.

As Mulheres da Família Empresária

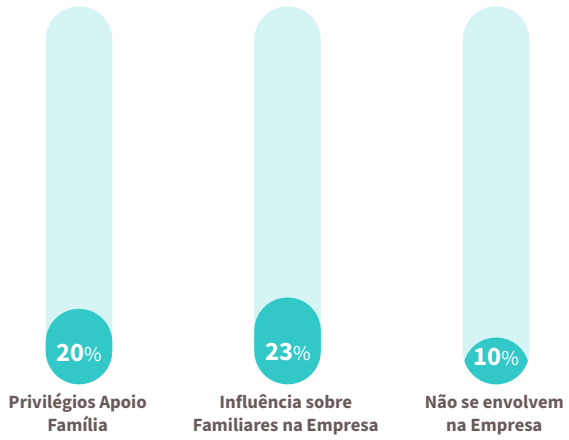
Na Família

O bem estar da Família é uma preocupação de todos e, de forma reforçada, nas Famílias Empresárias.

No contexto de trabalho na Empresa Familiar o apoio à família é uma preocupação que se tenta assegurar, muito em especial quando envolvem os membros da Família Empresária.

As Mulheres, e mais genericamente todos os membros da Família, ao não manterem uma relação com a sociedade não significa que não tenham ou não exerçam uma capacidade influenciadora sobre os demais elementos que estão associados à empresa, sejam eles Sócios, Gestores ou meros Trabalhadores.

Essa capacidade de atuação não deve ser descurada, pois pode ter impacto significativo na formulação de opinião ou de cenários alternativos relativamente a determinadas decisões.



As Mulheres pertencentes à Família Empresária:

- possuem Privilégios no Apoio à Família: conceder facilidades diferenciadas dos restantes trabalhadores para apoio à família não é frequente (20%);
- possuem Capacidade de Influência: as suas ações sobre os familiares na Empresa são reconhecidas num número reduzido de entidades (23%);
- Envolvimento em Questões da Empresa: praticamente não interferem em questãos da Empresa (10%).

As Mulheres da Família Empresária quando não estão ativamente envolvidas na Empresa não interferem significativamente sobre a mesma.

Leituras recomendadas

- Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A organização da Família Empresária. O Protocolo Familiar.
- Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar.

Questionário O Metal Portugal e as Empresas Familiares

No âmbito do projeto "O Metal Portugal e as Empresas Familiares", no qual se pretende efetuar um diagnóstico das Empresas Familiares do Setor e propor ações para fortalecer a sua continuidade em mãos da Família, segue o inquérito relativo à recolha de dados essenciais ao mesmo.

As perguntas referem-se à Empresa (ou principal Empresa no caso de existirem mais) e Família Empresária que a controla. A opinião é a da pessoa que responde ao questionário e não existem respostas certas nem erradas, mas sim uma posição que servirá somente para uma caraterização do setor.

Por motivos de generalização e facilitação da linguagem, assume-se como idênticos conceitos que são específicos das sociedades por quotas (Lda) e por ações (SA): Administração e Gerência; Administrador e Gerente; Acionista e Sócio

Se tiver alguma dúvida, por favor contacte-nos: joao.girao@aimmap.pt ou antonio.costa@efconsulting.pt

O inquérito não demora mais de 10 min. Obrigado pela sua participação até ao dia 28 de janeiro.
Os resultados do estudo serão apresentados em evento público no final do mês de fevereiro, para o qual será convidado a assistir.

*Obrigatório

1. A Família Empresária

Caraterização da Família Empresária e sua ligação à Empresa Familiar

1. **1. a) Quem considera como Membro da sua Família Empresária (pode selecionar 1 ou + opções):** *
   Marcar tudo o que for aplicável.
   - [ ] Pais
   - [ ] Filhos/as
   - [ ] Irmãos/ãs
   - [ ] Avós
   - [ ] Cônjuges ou Equiparados (Familiares não Consanguíneos)
   - [ ] Familiares do Cônjuge ou Equiparado (Pais, Irmãos/ãs, Sobrinhos/as)
   - [ ] Filhos só dos Cônjuges

2. **1. b) Na Família Empresária existem pessoas (pode selecionar 1 ou + opções):** *
   Marcar tudo o que for aplicável.
   - [ ] Com Matrimónio em regime de Comunhão de Bens Adquiridos
   - [ ] Com Matrimónio em regime de Comunhão Geral de Bens
   - [ ] Com Matrimónio em regime de Separação de Bens ou Acordo Antenupcial
   - [ ] A viver em União de Facto

3. **1. c) Os Familiares e o acesso a trabalho na Empresa (pode selecionar 1 ou + opções):** *
   Marcar tudo o que for aplicável.
   - [ ] Se desejarem são admitidos
   - [ ] São admitidos somente se a Empresa necessitar
   - [ ] São admitidos se possuírem requisitos de formação adequados à função
   - [ ] São admitidos se possuírem experiência adequada à função
   - [ ] São admitidos somente após trabalhar até 2 anos fora da empresa da Família
   - [ ] São admitidos somente após trabalhar mais de 2 anos fora da empresa da Família

4. **1. d) Os Familiares a trabalhar na Empresa (pode selecionar 1 ou + opções):** *
   Marcar tudo o que for aplicável.
   - [ ] Trabalham a tempo inteiro
   - [ ] Podem trabalhar a tempo parcial se desejarem e a Empresa aceitar
   - [ ] São tratados de forma igualitária a qualquer outro trabalhador
   - [ ] Podem assumir qualquer função na Empresa
   - [ ] Podem assumir somente funções de responsabilidade na Empresa
   - [ ] Possuem vantagens relativamente a outros colaboradores em igualdade de circunstâncias (exº flexibilidade horária, remuneração, ...)
   - [ ] Podem ser despedidos por motivos equivalentes aos de outros trabalhadores
   - [ ] Possuem remunerações idênticas a todos os Membros da Família da mesma geração
   - [ ] Possuem remunerações de acordo com o seu perfil e responsabilidades

5. **1. e) As principais decisões (na Empresa) que envolvem Familiares (pode selecionar 1 ou + opções):** *
   Marcar tudo o que for aplicável.
   - [ ] São tomadas de igual forma a qualquer outro colaborador
   - [ ] São assumidas pelo órgão de gestão máximo (Gerência ou Administração) da Empresa
   - [ ] Possuem regras previamente definidas
   - [ ] São um assunto exclusivo da Empresa
   - [ ] São um assunto previamente partilhado com determinadas pessoas da Família

6. **1. f) A Família Empresária (pode selecionar 1 ou + opções):** *
   Marcar tudo o que for aplicável.
   - [ ] Foi crucial na fase de arranque da Empresa
   - [ ] É ou foi crucial em situações de dificuldade na Empresa
   - [ ] Normalmente é um fator influenciador positivo na Empresa
   - [ ] Quando interfere na Empresa tem efeitos negativos
   - [ ] Não tem interferência significativa na Empresa
   - [ ] A Empresa "asfixia" a Família (assuntos da Empresa são tema frequente nos encontros de Família)
   - [ ] A Família "asfixia" a Empresa (as questões das pessoas da Família sobrepõem-se às da Empresa)

2. Os Acionistas ou Sócios da Empresa

Caraterização ds Sócios ou Acionistas da Empresa Familiar são maioritariamente ou na totalidade membros da Família

7. **2. a) A Empresa tem como Acionistas ou Sócios da Empresa (pode selecionar 1 ou + opções):** *
   Marcar tudo o que for aplicável.
   - [ ] Somente Familiares de Sangue
   - [ ] Somente Familiares que trabalham na Empresa
   - [ ] Qualquer membro da Família
   - [ ] Alguns trabalhadores da Empresa (em minoria)
   - [ ] Alguns não Familiares nem trabalhadores (em minoria)

8. **2. b) De forma genérica, as deliberações nas reuniões de Acionistas ou de Sócios são adotadas seguindo o princípio de (pode selecionar 1 ou + opções):** *
Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Totalidade do capital subscrito (esteja ou não presente)
- [ ] Totalidade do capital presente
- [ ] Maioria simples (obter + 1 voto que qualquer outra proposta)
- [ ] Maioria absoluta (obter + de 50% dos votos)
- [ ] Maioria alargada (+75%)
- [ ] Unanimidade (100%)

9. **2. c) Existindo Resultados a Empresa normalmente distribui anualmente aos Sócios (dividendos) uma parte:** *
Marcar apenas uma oval.

- ( ) 0% (Não distribuir)
- ( ) Até 10%
- ( ) de 10% a 25%
- ( ) de 25% a 50%
- ( ) + de 50%

10. **2. d) No caso de um Acionista da Família desejar vender a sua posição (pode selecionar 1 ou + opções):** *
Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Tem de dar preferência a outros Sócios da Família
- [ ] O valor está previamente definido
- [ ] O método de avaliação está previamente definido
- [ ] O valor será definido por entidade externa isenta
- [ ] O valor está sujeito a acordo entre as partes em cada caso concreto

11. **2. e) Na Sucessão da Propriedade, os atuais Acionistas devem (pode selecionar 1 ou + opções):** *
Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Deixar que a evolução dos acontecimentos e os futuros herdeiros encontrem uma solução a seu tempo
- [ ] Decidir por eles mesmos o que desejam e somente informar
- [ ] Envolver na solução os potenciais ou desejados herdeiros (sucessores)
- [ ] Implementar a solução desejada em vida
- [ ] Reservar direitos especiais para si (exº usufruto)

3. A Gestão da Empresa Familiar

Caraterização da Liderança da Empresa Familiar

12. **3. a) A Composição da Gerência ou Administração da Empresa (pode selecionar 1 ou + opções):** *
Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Tem um nº ímpar de membros
- [ ] Tem um gestor Executivo Único que presta contas somente aos Acionistas
- [ ] Inclui somente Membros da Família
- [ ] Inclui somente Acionistas ou Sócios
- [ ] Considera Membros Executivos e Membros Não Executivos
- [ ] Possui um dinamizador efetivo (Presidente ou Coordenador)
- [ ] Exclui Membros que não participem efetivamente no mesmo ("só de nome")
- [ ] Possui membros de 1 única geração

13. **3. b) O Órgão de Gestão:** *
Marcar apenas uma oval.

- ( ) Reúne pelo menos até 2 vezes / ano
- ( ) Reúne pelo menos 3 a 4 vezes / ano
- ( ) Reúne pelo menos 5 a 10 vezes / ano
- ( ) Reúne pelo menos 1 vez / mês

14. **3. c) A Sucessão dos Gestores (pode selecionar 1 ou + opções):** *
Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Tema ainda não foi tratado
- [ ] Ocorreu ou deverá ocorrer de forma natural (aguardar pelos acontecimentos e logo se vê)
- [ ] Foi ou deverá ser planeada com regras de tratamento claras
- [ ] Considerou ou deverá considerar a participação de membros da Família
- [ ] Considerou ou deverá considerar a participação de membros Não Familiares
- [ ] Considerou ou deverá considerar um período de coexistência de Sucessor e Sucedido
- [ ] Foi ou deverá ser liderada pelos Sócios
- [ ] Foi ou deverá ser liderada pelo próprio Órgão de Gestão
- [ ] Considerou ou deverá considerar uma idade máxima para exercer funções executivas

15. **3. d) As principais áreas da Empresa -Comercial, Financeira, Pessoal, Produção, etc. (pode selecionar 1 ou + opções):** *
Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] São lideradas por pessoas da Família
- [ ] Têm planos de Sucessão para substituir os seus responsáveis

16. **3. e) A Remuneração dos Gestores (Administradores ou Gerentes) (pode selecionar 1 ou + opções):** *
Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] É idêntica para todos os membros da Família
- [ ] É idêntica para todos os membros da Família que pertencem à mesma geração
- [ ] Está de acordo com o seu perfil e responsabilidades
- [ ] Considera parte variável dependente dos resultados da Empresa

O papel da Mulher

O papel da Mulher na Empresa e na Família

17. **4. a) Os membros femininos da Família Empresária (pode selecionar 1 ou + opções):** *
Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] São tratados de forma igualitária em termos de Acesso e Funções
- [ ] São tratados de forma igualitária em termos de Remuneração
- [ ] Possuem privilégios para apoio à Família (horários, ausências, etc.)
- [ ] Assumem ou podem vir a assumir funções de Gestão de Topo
- [ ] A nível da Família Exercem um influência significativa sobre os membros da Família na Empresa
- [ ] Não se envolvem em questões relacionadas com a Empresa

A Empresa e a Família

Alguns dados caraterizadores da Empresa e da Família

18. **Tipo de Sociedade (se existir + de 1 considerar a principal)** *
Marcar apenas uma oval.

- ( ) SA
- ( ) Lda

19. **Nº Sócios** *

20. **Nº Sócios com posição de 10% ou mais** *

21. **Ano de Fundação** *

22. **Capital Social (€1.000)** *

23. **Volume Faturação aproximado (€1.000)** *

24. **Nº de Empregados** *

25. **Nº de Familiares de Sangue** *

26. **Nº de Familiares Não Consanguíneos (Cônjuges ou equiparados):** *

27. **Geração mais nova na Empresa (1, 2, 3, ... conforme se trate da 1ª, 2ª, 3ª, ... geração mais nova e que já está na a trabalhar na Empresa):** *

28. **Protocolo Familiar** *
Marcar apenas uma oval.

- ( ) Possui
- ( ) Em desenvolvimento
- ( ) Não possui
- ( ) Não é relevante

Com tecnologia Google Forms

ÍNDICE REMISSIVO

Acionistas....16, 38, 39

Acordo Antenupcial....23

Administração da Empresa....28

Afinidade....22

Assembleia-Geral de Sócios....36

Capital....12, 13, 17, 20, 34, 35, 36, 37, 38, 39

Capital Presente....35

Capital Social....12, 13, 17, 34, 35, 36, 38, 39

Capital Subscrito....35

Casamento....23

Coexistência....19, 27, 32, 41, 42, 45

Comissão de Remunerações....48

Comissão Executiva....42

Comunhão de Adquiridos....23

Comunhão Geral....23

Confiança....20, 34, 46

Conflitos....29, 30, 48

Cônjuges....22

Consanguíneos....12, 20, 22, 34

Conselho de Administração....40, 42, 45

Consensos....17, 21, 36

Continuidade....14, 18, 19, 21, 34, 44, 47

Contrato de Sociedade....36

Coexistência....43

Decisões....29, 30

Dedicação Laboral....25

Despedimento....27

Dificuldade....31

Dividendos....20, 37

Empreendedor....31

Empregados....12, 15

Empresa Familiar....11, 12, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 33, 37, 38, 39, 43, 48, 49, 50, 53, 54

Empresas Familiares....11, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 53, 54

Equipa de Gestão....43, 44

Estatutos....35, 36, 37

Experiência na Função....24

Família Empresária....12, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 29, 30, 32, 33, 44, 45, 46, 49, 50, 53

Familiares....12, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 44, 46, 48, 53

Famílias Empresárias....11, 38, 39, 50

Faturação....12, 14, 15

Funções....26, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 49, 53

Fundadores....12, 26, 19, 25

Género....28, 49, 50

Geração Familiar 19, 28, 41, 48
Gestão 18, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 53
Gestão dos Familiares 29
Herdeiros 39
Idade 12, 18, 45
Influência 32, 50, 53, 54
Lançamento 31
LDA 13, 14, 15, 18, 20, 43
Maioria Absoluta 36
Maioria Alargada 36
Maioria Simples 36
Mulheres 49, 50
Não Ativos 42
Não Consanguíneo 12, 20, 22
Não Executivos 42
Órgãos de Gestão 42
Órgãos sociais 18
Pacto Social 35, 36, 38, 45
Perfil da Empresa Familiar 12
Pessoas 12, 15, 17, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 39, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49
Presidente 40, 42, 43
Privilégios 50
Protocolo Familiar 12, 21, 49, 50, 53
Questionário 11, 12
Regimes de Bens 23
Remuneração 28, 48, 49
Retribuição 28
SA 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 43
Seleção 24
Sobrevivência 18, 20
Sociedades Anónimas 13, 14, 15
Sociedades Limitadas 13
Sócios 12, 13, 16, 17, 18, 19, 23, 24, 28, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 50
Subscrito 35, 36
Sucessão 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 53, 54
Sucessão na Gestão 44, 45
Sucessão na Liderança 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 53
Sucessão na Propriedade 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 53
Tempo Inteiro 25
Tempo Parcial 25
Testemunho 19, 47
Trabalhadores 12, 29, 34, 50
Tratamento 27
Unanimidade 36
União de Facto 22, 23
Único Membro 40
Valores 14, 34, 35, 37, 48

BIBLIOGRAFIA

Aronoff, C. E., Astrachan, J. H., Ward, J. L., (2011): Developing Family Business Policies. Your Guide to the Future, New York: Palgrave Macmillan.

Aronoff, C. E., McClure, S. L., Ward, J. L., (2011): Family Business Compensation, New York: Palgrave Macmillan.

Cáceres, I. A., (2013): La Empresa Familiar y el Pequeño Negocio, Madrid: Starbook.

Costa, A. N., (2018/02/27): O Metal Portugal e as Empresas Familiares, Apresentação ao focus group.

Costa, A. N., (2018/03/20): Gestão e Continuidade (Sucessão) da Propriedade, Apresentação ao focus group.

Costa, A. N., (2018/04/10): Gestão e Continuidade (Sucessão) da Liderança, Apresentação ao focus group.

Costa, A. N., (2018/05/03): Gestão e Continuidade (Sucessão) das Funções Chave, Apresentação ao focus group.

Costa, A. N., (2018/05/22): Profissionalização e Boas Práticas de Gestão, Apresentação ao focus group.

Costa, A. N., (2018/06/12): Gestão de Familiares na Empresa, Apresentação ao focus group.

Costa, A. N., (2018/07/03): Aspetos Económico-Financeiros, Apresentação ao focus group.

Costa, A. N., (2018/09/18): Empreendedorismo na Empresa e na Família, Apresentação ao focus group.

Costa, A. N., (2018/10/09): A Influência da Mulher na Empresa Familiar, Apresentação ao focus group.

Costa, A. N., (2018/10/30): Organização da Família Empresária, Apresentação ao focus group.

Costa, A. N., (2018/11/20): Protocolo Familiar, Apresentação ao focus group.

Costa, A. N., (2012/12): O Protocolo Familiar como Arma Anticonflito, Lisboa: Revista Exame.

Costa, A. N.; (2017): Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar, DOI: 10.6084/m9.figshare.5545141.

Costa, A. N., Girão, J., (2018): Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A organização da Família Empresária. O Protocolo Familiar., Porto: AIMMAP.

Costa, A. N., Girão, J., (2018): Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. O Empreendedorismo na Empresa e na Família. A Influência da Mulher na Empresa Familiar., Porto: AIMMAP.

Costa, A. N., Girão, J., (2018): Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar., Porto: AIMMAP.

Costa, A. N., Girão, J., (2018): Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão nas Funções Chave da Liderança. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão., Porto: AIMMAP.

Costa, A. N., Girão, J., (2018): Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança., Porto: AIMMAP.

Costa, A. N., Negreira, F., Negreira, J., (2011): 50 perguntas essenciais sobre empresas familiares, Porto: Vida Económica.

European Commission, Expert Group (2009): Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies.

Fleming, Q. J., (2000): Keep the Family Baggage out of the Family Business: Avoinding the Seven Deadly Sins that Destroy Family Business, New York: Fireside.

Parasurman, S., Greenhaus, J. H., (1997): Nurturing the Talent to Nurture the Legacy: Carreer Development in the Family Business, London: Quorom Books.

Porto Editora (2018): Código Civil, 22ª edição e atualizações online.

Porto Editora (2015): Comercial. Código Comercial, Código das Sociedades Comerciais e Legislação conexa, 19ª edição e atualizações online.

Rhodes, K., Lansky, D., (2013): Managing Conflict in the Family Business. Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business, New York: Palgrave Macmillan.

Ward, J. L., (1987): Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership, San Francisco: Jossey-Bass Publications.

Whiteside, M. F., Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): How Families Work Together, New York: Palgrave Macmillan.