

**Órgãos de governo da família empresária**  
**Governing bodies of family business**

**Jorge Rodrigues**  
([jjrodrigues@iscal.ipl.pt](mailto:jjrodrigues@iscal.ipl.pt))

Doutor em Gestão  
Professor Coordenador

PhD in Management  
Coordinating professor of field Management at ISCAL  
Lisbon's Polytechnic Institute, Portugal

Instituto Politécnico de Lisboa  
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa  
Av. Miguel Bombarda, 20  
1069-035 Lisboa (Portugal)

**Maria Amélia Marques**  
([amelia.marques@esce.ips.pt](mailto:amelia.marques@esce.ips.pt))

Doutora em Sociologia Económica das Organizações  
Professora Adjunta

PhD in Economic and Organizational Sociology  
Assistant Professor of the Department of Organizational Behavior and Human  
Resource Management at ESCE (College of Business and Administration)  
Setúbal's Polytechnic Institute, Portugal

Instituto Politécnico de Setúbal  
Escola Superior de Ciências Empresariais  
Campus da Estefanilha  
2914-503 Setúbal (Portugal)

**Working paper 04/2016**

**RESUMO**

A importância das empresas familiares nas economias modernas exige que sejam melhor conhecidos os processos de tomada de decisão nas mesmas, nomeadamente, aqueles que têm origem no seio das famílias que as detêm ou controlam. A separação do património da família e do património afecto ao negócio é uma condição necessária para um bom relacionamento entre estes dois subsistemas. À semelhança dos órgãos de administração da empresa familiar também a família empresária tem os seus órgãos de governo: reunião de família, assembleia de família, conselho familiar, comissões familiares *ad-hoc*, protocolo familiar e *family office*. São estes órgãos que vão ser apresentados.

**Palavras-Chave:** *Corporate governance*, empresa familiar, família empresária, poder, enraizamento

**ABSTRACT**

The importance that family firms have in today's economy requires that one understands the decision making process in these types of firms, particularly the decision making process that stem from within the family circle that controls the firm. In order to understand these processes and the relationship between the two "subsystems of decision-making" one must separate the family's resources from the family's resources that has been engaged in the business. The family businesses, likewise the family firm, also have its own bodies of administration, such as family assemblies, family councils, family commissions and meetings, family' protocols, as well as family office.

**Key-words:** Corporate governance, family firm, family business, power, entrenchment

**1. Introdução**

A presença e importância crescentes das empresas familiares, independentemente da definição utilizada, em qualquer economia moderna, fizeram delas, nos últimos vinte anos, um fértil campo de estudos. Os académicos deram-se conta que tudo estava por fazer neste domínio, pois, nada ou muito pouco se sabia sobre as células económicas que impulsionam a economia e cujos principais *drivers* estão ocultos do grande público.

As empresas familiares podem ser percebidas como uma rede de ligações particulares e orgânicas que unem as pessoas de uma família empresária entre elas, as quais influenciam o governo da empresa. Esta rede de ligações comporta quatro dimensões – afectiva, financeira, informativa e política – as quais diferem segundo as famílias e se traduzem por diferentes graus de influência na governabilidade das empresas familiares. A divisão de poderes atribuídos ao conselho de administração (órgão de governo) e aos directores (gestores funcionais), nas empresas familiares, deverá permitir a conciliação de várias preocupações, tais como a continuidade da titularidade do controlo do capital na família empresária, a legitimidade dessa continuidade e a viabilidade económica. Recorre-se assim a variados mecanismos de controlo flexíveis para os diferentes modos de resolução de conflitos (Hirigoyen, 2002).

As famílias empresárias, à semelhança das grandes estruturas organizacionais, as quais desenvolvem um conjunto de recomendações práticas para enquadrar e melhorar as interacções no seio das organizações, também adoptam princípios para organizarem o seu funcionamento e lograrem o seu desenvolvimento – conceito de governabilidade familiar (Carlock *et Ward*, 2010). Existe já uma panóplia de instrumentos (valores, cartas, comissões) para facilitar tal desiderato, sendo o estudo dos comportamentos das famílias empresárias também indispensável. Para além da preservação do património e da manutenção da harmonia familiar, trata-se de estabelecer e facilitar o diálogo entre gerações.

A separação dos diferentes papéis desempenhados pelos membros da família empresária, não permitindo sobrepor os vários tipos de interesses neles contidos, permite uma melhor análise e gestão dessa rede de interesses sobrepostos, os quais, muitas vezes, são antagónicos. Tal, consegue-se através da implementação de um sistema de governo na família empresária que gere equilíbrios entre os seus membros (Rodrigues, 2008). Quem está nos órgãos não deverá poder acumular funções – a bem da sua liberdade de actuação e também da transparência na apresentação de contas e chamada de atenção para trajectórias ou rumos a corrigir. Coexistem, assim, órgãos de execução e órgãos de controlo – quer na família empresária quer na empresa familiar –, com a sua composição própria e diferente, em cada um deles. Na família empresária, o seu governo significa, primordialmente, ter regras claras em relação à propriedade e à gestão da empresa familiar, saber usar o seu património de forma responsável e coerente com o passado, com o presente e vislumbrando o futuro. Na empresa familiar, fica salvaguardado o acompanhamento activo da gestão da mesma pelos accionistas ou sócios, através de mecanismos de governo e supervisão que não permitam a interferência de assuntos do foro da família empresária nos assuntos da gestão do negócio da empresa familiar.

O estudo das famílias empresárias está, ainda, confinado a pólos geográficos bem delimitados, e depende muito da confiança estabelecida entre quem investiga e os membros das famílias empresárias dispostos a colaborar nesses estudos. Assim, estão a surgir pequenas peças que se poderão começar a juntar para, mais tarde, dar forma a um puzzle que permita melhor compreender a realidade deste campo de estudos. É na sequência deste raciocínio de pequenos incrementos para criar conhecimento que surge este artigo, o qual tem por objectivo descrever os órgãos de governo já conhecidos das famílias empresárias. Assim, o mesmo poderá ser entendido como um ensaio teórico, descritivo e exploratório, sobre a governabilidade organizacional das empresas familiares.

O trabalho começa por introduzir a problemática específica às empresas familiares. No enquadramento teórico faz-se a separação entre os conceitos de empresa familiar e família empresária e explica-se porque é importante a separação do património da família e daquele que está afecto ao negócio, para que haja paz e harmonia na família empresária. De seguida são descritos, genericamente, seis órgãos de governo da família empresária, os quais deverão contribuir para aquela paz e harmonia (Leach, 2011). Termina com uma breve nota final.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O enquadramento teórico pretende apresentar, de uma forma breve mas concisa, os conceitos de empresa familiar e de família empresária, para melhor se compreenderem as relações recíprocas entre estes dois constructos.

### 2.1 Empresa familiar

A empresa familiar parece ter a sua origem e a sua história vinculadas a uma família (Bernhoeft *et* Gallo, 2003) ou estar perfeitamente identificada com uma família, pelo menos há duas gerações, havendo congruência entre os interesses e os objectivos de ambas (Donelley, 1964). Davel *et al.* (2000) entendem que para ser empresa familiar, uma organização deve reunir, simultaneamente, as seguintes características:

- a) A família empresária deve possuir a propriedade sobre a empresa, podendo assumir a propriedade total, propriedade maioritária ou controlo minoritário;
- b) A família empresária deve influenciar as directrizes da gestão estratégica da empresa;
- c) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família empresária;
- d) A família empresária determina o processo sucessório da empresa.

Os critérios mais utilizados para classificar as empresas como familiares (Gersick *et al.*, 1997; Dyer, 1983), estão relacionados com a propriedade do negócio, com a tradição e valores familiares, com o controlo familiar, com a influência da família empresária na gestão e com o controlo da sucessão. Por isso, não podemos afirmar que exista um consenso na definição do conceito deste tipo de organização, o qual varia de autor para autor (Allouche *et Amann*, 2000). Uma empresa familiar é aquela na qual uma ou mais famílias exercem o controlo da propriedade e o governo da mesma, participando também na sua gestão. A empresa familiar, enquanto célula económica, apresenta as mesmas características que qualquer outra empresa. A diferença essencial reside na sua íntima conexão com um grupo familiar que possui uma influência directa no seu governo e gestão (Colin *et Colin*, 2008). Tal, implica que a empresa familiar, do ponto de vista económico e jurídico, deva cumprir três requisitos:

- a) Que a família empresária possa exercer o controlo accionista da sociedade, seja por deter a maioria dos votos ou pela possibilidade de exercer uma influência decisiva sobre os aspectos fundamentais do governo da sociedade;
- b) Ter uma presença relevante nos órgãos de governo da sociedade;
- c) A participação directa de um membro da família empresária na gestão da empresa.

Contudo, é preciso acrescentar a estas variáveis quantificáveis um argumento qualitativo, que dota a empresa de um carácter verdadeiramente familiar. Essa variável reside na garantia da continuidade geracional como objectivo estratégico da empresa, baseada no desejo conjunto de fundadores e sucessores de manterem o controlo da propriedade, o governo e a gestão da empresa nas mãos da família (Floriani, 2007). As empresas familiares são o elemento fundamental da actividade económica, em qualquer economia, como o demonstra a sua participação em termos de criação de riqueza e emprego. Esta importância crescente reflecte-se no seu papel como impulsionadoras da actividade empresarial, na sua capacidade para empreender e no seu contributo para a inovação. Hoje, as empresas familiares enfrentam fundamentalmente cinco desafios (Steinberg *et Blumenthal*, 2011):

- a) Garantir a sua continuidade nas gerações seguintes;
- b) Incrementar a sua dimensão;
- c) Profissionalizar-se ao nível da gestão;
- d) Melhorar a inovação tecnológica e industrial;
- e) Internacionalizar-se.

Para conseguir vencer aqueles desafios as empresas familiares devem ser capazes de explorar os seus factores críticos de sucesso que podem sintetizar-se na sua visão e planificação estratégica de longo prazo, a agilidade e a flexibilidade que outorga a concentração da propriedade, a estabilidade dos princípios básicos e as linhas estratégicas fundamentais, o desenvolvimento da responsabilidade social, a qualidade dos bens e serviços produzidos e as suas políticas de recursos humanos mais personalizadas (Carlock *et Ward*, 2010).

## 2.2 Família empresária

Por família empresária entenda-se um conjunto de pessoas, com vínculos familiares entre elas, que promovem a implementação de “boas práticas” e o desenvolvimento de vantagens competitivas nos negócios de que são proprietários, no pressuposto de estas empresas serem, ou terem sido, fonte de geração de valor para elas (Floriani, 2007; Zapatero *et al.*, 2012). A continuidade dos negócios familiares é, em geral, baixa, sendo aceite que a maioria das crises é originada involuntariamente, pois, nenhum empresário pensará em prejudicar o seu negócio ou as relações familiares, quando decide que a sua família se relacione com a empresa que ele próprio fundou. É a falta de conhecimento das características e particularidades do sistema

que se cria nas interacções entre a família e a empresa, o que origina um processo involuntário de confusões, sendo estas armadilhas as que desencadeiam a paulatina perda de competitividade do negócio, podendo chegar um momento, em que sob a propriedade da família, a empresa já não seja viável no mercado (Kets de Vries *et al.*, 2008; Tondo, 2008). Estas crises podem implicar uma perda de património familiar, e às vezes, algo pior, uma deterioração das relações familiares. Todos os empresários que lograram obter êxito nas suas empresas e que desejam manter a propriedade e/ou a gestão em poder da geração seguinte, devem participar no processo de mudança da família empresária (Kets de Vries *et al.*, 2008; Leach, 2011; Casillas *et al.*, 2005); é uma oportunidade que deve ser aproveitada, ou então, poderá ser uma ameaça ou ponto fraco, se não for realizado. Também existe um aspecto importante a considerar para iniciar este processo, e é a responsabilidade que tem o empresário de prevenir e evitar que a interacção entre família e empresa não se converta num factor de risco ou ameaça, pois, quando não se consegue obter êxito a longo prazo, não só se afecta a família proprietária, como também se vêem afectados outros constituintes organizacionais, como os trabalhadores, fornecedores, sistema financeiro, Estado, clientes, entre outros (Bornholdt, 2005).

O processo de mudança da família empresária é, em geral, paulatino e estruturado, incluindo a análise, avaliação, definição e implementação de um conjunto de actividades que procuram:

- a) Manter a competitividade da empresa, com a finalidade de a perpetuar como fonte de bem-estar económico da família. Este pressuposto consegue-se, com a implementação de “boas práticas” de gestão e governo nas empresas que são propriedade da família, o mesmo é dizer, com a profissionalização da sua gestão. Não nos podemos esquecer que as empresas actuam em mercados muito competitivos, sujeitos a riscos – económicos, financeiros, de reputação –, surgimento de novos produtos e novas formas de concorrência, que têm impacto no desempenho da empresa.
- b) Constituir e/ou manter a família, ou parte dela, como uma equipa de trabalho. Ou seja, um conjunto de pessoas que têm a mesma visão, metas e regras na relação com a empresa da qual são e/ou serão proprietários. Para que um negócio familiar tenha êxito, é importante manter uma família:
  - 1) Unida, em relação ao projecto de família que será a empresa;
  - 2) Preparada, para os papéis que lhe competem desempenhar;
  - 3) Comprometida, para evitar e prevenir a confusão entre família e empresa.

Uma família empresária tem menos riscos que uma empresa familiar; daí que as primeiras logrem gerar maior valor para os seus membros, ainda que a maioria das empresas familiares tendam a desaparecer ou perder uma parte importante do seu património durante a segunda geração ou na passagem para a terceira geração. Em termos de incorporação de um sócio, avaliação de crédito, reestruturação patrimonial ou entrada no mercado de capitais, uma empresa familiar implica maior risco que um negócio propriedade de uma família empresária. Sendo a fronteira entre a família e a empresa muito difusa, a participação no processo de preparação de um protocolo familiar ajuda a iniciar o processo de mudança, se bem que o protocolo não seja uma panaceia que imunize a família e/ou a empresa aos conflitos ou crises (Bernhoeft *et Gallo*, 2003; Bornholdt, 2005). O que parece acontecer, neste caso, é que com um protocolo familiar se estará melhor preparado para enfrentar situações difíceis, inclusivamente, para que elas sejam menos frequentes.

Uma família empresária não é uma família comum, pois possui também laços societários e/ou profissionais. A sobrevivência das famílias empresárias no longo prazo requer não só uma política apropriada de consumo e investimento, mas também o reforço constante dos valores morais responsáveis pela geração de riqueza da família nas gerações anteriores. Outra das

evoluções necessárias a introduzir, a fim de gerir a complexidade que o passar do tempo introduz na família e na empresa, é o estabelecimento de acordos familiares.

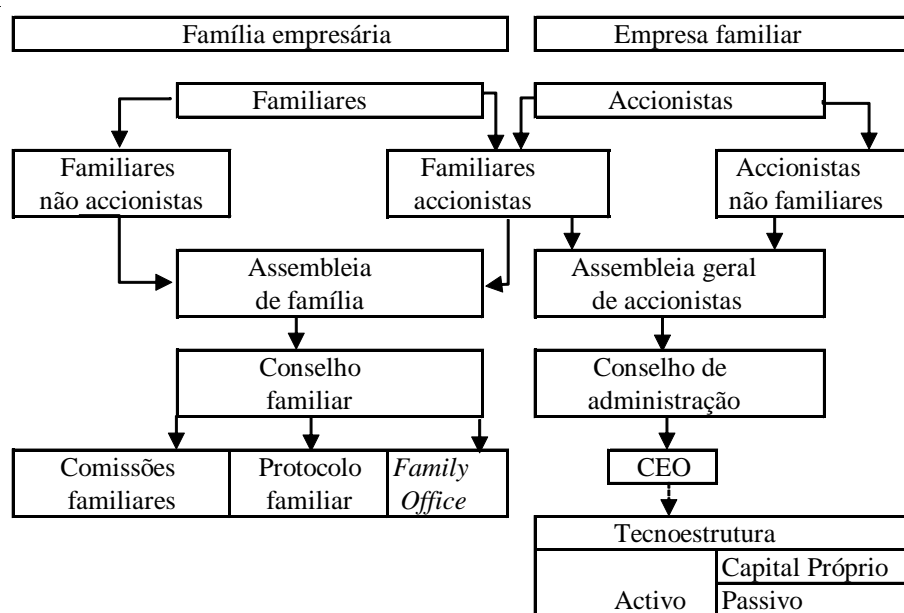


Figura 1 – Complexidade e instituições da empresa familiar

As empresas familiares enfrentam exactamente os mesmos problemas que as empresas de capital aberto, aos quais acrescem ainda os problemas da família (Colin *et* Colin, 2008). É normal que numa empresa se chame a atenção a alguém por não alcançar os objectivos, promover um empregado a um cargo superior e que os antigos companheiros devem subordinar-se, e despedir outro pelo não cumprimento com os requisitos do posto, ou não estar alinhado com os objectivos da empresa. Quando estas situações sucedem numa empresa familiar, esse alguém é um pai, um filho, um irmão ou um primo, e o problema toma dimensões diferentes, pois, as suas consequências repercutem-se também no seio da família empresária. Muitas famílias empresárias – por estrutura, cultura, valores – enfrentam estes processos sem grandes sobressaltos, porque podem falar e ir decidindo evitar os conflitos, ou seja, vão procurando o consenso entre todos os interessados. Outras famílias empresárias vivem em constante discussão e até se separam. Haverá outras famílias empresárias que nem discutem, evitando o conflito e, noutros casos, a empresa familiar ressentir-se.

Há, no entanto, uma forma de diminuir o impacto destes problemas: estabelecer uma forma de governo organizacional para cada um dos subsistemas, conforme Figura 1 – Complexidade e instituições da empresa familiar. Nas famílias empresárias a separação entre os espaços público e privado aparece de forma clara no discurso, mas na prática é algo muito difícil de ser atingido. Para que ambos os subsistemas possam coexistir em paz e harmonia, deve-se evitar a sobreposição de papéis desempenhados pelos membros da família empresária, como já exposto, pelo que iremos, de seguida, fazer uma breve apresentação dos órgãos de governo da família empresária.

### 3. Órgãos de governo da família empresária

Há medida que aumenta a complexidade da empresa familiar (empresa de irmãos de segunda geração, consórcio de primos) mais complexa se torna a organização da família empresária, conforme Figura 2 – Complexidade e órgãos da empresa familiar, tornando-se assim mais necessário desenvolver mecanismos formais de coordenação, planeamento e organização das

reuniões familiares. Nesta comunicação diferenciamos seis níveis de complexidade: reunião familiar, assembleia de família, conselho de família, comissões familiares, protocolo familiar e *family office*.

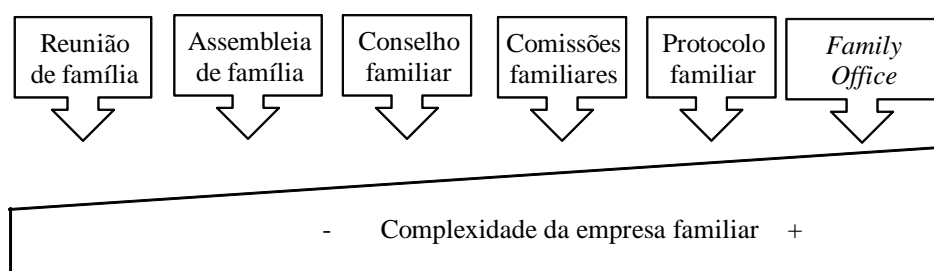


Figura 2 – Complexidade e órgãos da empresa familiar

### 3.1 Reunião de família

A reunião de família é o modelo mais simples de organização de encontros da família empresária (Casillas *et al.*, 2005). Podemos encontrar este tipo de reunião nas empresas que se encontram na sua primeira fase – empresa familiar de primeira geração – em que a família é composta por não mais de uma célula familiar, constituída pelo empresário, o cônjuge e o filho ou filhos. A simplicidade deste modelo de família permite que as reuniões familiares aconteçam, sem necessidade de formalização, realizando-se as mesmas, a maior parte das vezes, à mesa de refeições ou em momentos semelhantes. Quando não existem filhos ou estes ainda são crianças, as reuniões limitam-se às conversas entre os cônjuges.

O conteúdo das reuniões deste tipo depende, em grande parte, da etapa do ciclo de vida em que se encontram os membros da família empresária. No início, são tratados aspectos como a distribuição das tarefas domésticas, o pagamento de mesada aos filhos, a sua educação, o planeamento do lazer. Nesta fase o empresário tenta transmitir os valores culturais que enformam a sua actividade empresarial, quase sempre de maneira implícita. Com o crescimento dos filhos, outros temas relacionados com a empresa familiar são incluídos nessas reuniões, como a informação sobre os direitos e as obrigações dos proprietários e dos gestores, as expectativas do negócio da família e os planos de desenvolvimento para o mesmo, o planeamento da formação empresarial dos filhos. Nesta fase a transmissão da cultura da empresa aos filhos passa a ser explícita. Por fim, quando os filhos atingem a idade de escolherem o próprio futuro profissional, as reuniões familiares passam a focar-se no debate sobre as aspirações e as pretensões de ambas as partes, empresário e filhos, sobre o futuro da empresa familiar.

### 3.2 Assembleia de família

A assembleia de família é o órgão representativo da família empresária (Bornholdt, 2005; Carlock *et Ward*, 2010). Consiste numa reunião formal, na qual participam todos os membros da família que tenham que ver com a propriedade da empresa. É uma instituição própria das empresas familiares que superaram a fase em que a família se resumia a uma única célula familiar, como é o caso de empresas de irmãos ou de consórcio de primos, que não tenham muitos membros. A convocação da assembleia de família costuma ser feita pelo membro da família que ocupa posição de controlo ou liderança sobre as funções executivas ou de governo no sei da empresa familiar, se bem que isso, só por si, não seja condição necessária. A definição das condições (idade, familiares afins, requisitos para o direito de votos) de quem deverá participar neste órgão é, quase sempre, uma questão delicada. A forma de funcionar da

assembleia de família deverá estar regulada pelo protocolo familiar – quem preside, periodicidade das reuniões, critérios de votação e todos aqueles que a família empresária considere importantes.

As decisões tomadas em assembleia de família, em geral, versam sobre:

- a) Política de dividendos
- b) *Design* e eleição da Direção
- c) Avaliação dos directores
- d) Objectivos de rentabilidade do negócio

A frequência deste tipo de reuniões, em geral, é de uma ou duas vezes por ano,

### 3.3 Conselho familiar

Com o aumento de complexidade da empresa familiar, a assembleia de família é insuficiente para se poderem organizar com eficácia as complicadas relações familiares e empresariais que daí resultam. Para obviar a este problema, as famílias empresárias devem considerar a implementação de um conselho familiar, mais restrito que a assembleia de família, e que represente os vários ramos da família (Leach, 2011; Floriani, 2007). O conselho familiar, ao contrário da assembleia de família, é uma estrutura fixa, que reúne com certa periodicidade para discutir as questões actuais da empresa e da família. Ou seja, regula as relações da família empresária com os outros subsistemas do modelo tridimensional (propriedade e negócio). Este é um grupo mais restrito, formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos membros da família empresária em relação à organização. Este órgão é o responsável pela redacção do documento que regula todas as actividades e relações da empresa familiar – o Protocolo Familiar.

Entre as principais práticas do conselho de família poderão apontar-se:

- a) Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- b) Preservar os valores familiares (história, cultura e visão partilhadas);
- c) Definir critérios para protecção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- d) Criar mecanismos que prevejam a solução para a saída de sócios da empresa;
- e) Planear a sucessão, a transmissão de bens e da herança;
- f) Visualizar a organização como factor de união e continuidade da família;
- g) Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada;
- h) Definir critérios para propor os membros que integrarão o Conselho de Administração.

Os objectivos do conselho familiar (órgão de governo da família empresária) não devem ser confundidos com os objectivos do conselho de administração (órgão de administração da empresa familiar). A finalidade do conselho familiar é a de gerir os equilíbrios entre os diferentes ramos da família e definir as grandes estratégias para a empresa familiar.

### 3.4 Comissões familiares

O conselho familiar pode criar comissões especializadas *ad-hoc*, sempre que entenda necessário. A finalidade destas comissões, em geral, é a de abordar, investigar e propor soluções perante temas específicos que preocupam a família empresária (Bornholdt, 2005).

### 3.5 Protocolo familiar

Um instrumento fundamental para gerir a complexidade que o passar do tempo introduz na família empresária e na empresa familiar é o estabelecimento de acordos – o Protocolo Familiar – consensualizados entre os membros da família (Bernhoeft *et Gallo*, 2003; Bornholdt, 2005; Carlock *et Ward*, 2010; Leach, 2011). Estes acordos são emocionais, mas o que importa não é tanto o que dizem as palavras mas o que pensam e sentem as partes envolvidas. A elaboração do protocolo familiar, formal e escrito, pode converter-se num dos activos mais valiosos, que pode chegar às gerações futuras. Num negócio familiar não há nada de mais doloroso que um desacordo que evidencie feridas antigas e mal entendidos familiares, contrapondo as crenças inflexíveis de uma facção da família com as não menos inflexíveis da outra. Quando isto acontece a empresa é, ao mesmo tempo, um testemunho e um refém da família empresária, o que põe em perigo o futuro da mesma. Todavia, a maioria dos conflitos nas empresas familiares podem e devem prever-se, devendo as famílias empresárias anteciparem este tipo de questões e criarem linhas ou regras de actuação de comum acordo com todos, minimizando as possibilidades de se produzirem conflitos e de se tomarem decisões erradas. O protocolo familiar funciona como um método preventivo na resolução de problemas que podem surgir no futuro (Steinberg *et Blumenthal*, 2011).

O protocolo familiar deverá constituir um acordo de vontades consensual e unânime, desenvolvido pelos membros de uma ou mais famílias proprietárias e a empresa familiar, para que seja possível a elaboração de um código de conduta, corporizado num conjunto de regras, de trabalho, governo e propriedade (entre outras), as quais regulam a relação entre a família e da família com a empresa. Ou seja, o protocolo familiar pretende regular a organização corporativa e as relações profissionais e económicas entre a família e a empresa (Tondo, 2008). Constitui uma solução para a problemática que supõe a titularidade do capital, o governo e a sucessão nas empresas familiares. A sua missão é ser um instrumento que regule todos os aspectos de uma empresa familiar. Contudo, para estruturar as regras que integram o protocolo familiar é necessário:

- a) Boa comunicação;
- b) Grande generosidade entre os membros da família;
- c) Reconhecer que o respeito é uma qualidade fundamental;
- d) Compromisso com o sucesso do negócio;
- e) Responsabilidade com o trabalho;
- f) Formação da família;
- g) Saber realizar a escolha profissional dos líderes familiares;
- h) Separar os problemas da família dos problemas do negócio;
- i) Carinho e ética;
- j) Consenso, a respeito dos membros da família empresária que estão ao serviço da empresa familiar.

O protocolo familiar deverá, então, traduzir-se num compromisso de todos os membros da família empresária que o elaboram e assinam e, simultaneamente, entre esses mesmos familiares as regras elaboradas devem assumir valor jurídico, pois, só desta maneira estarão garantidas as condições para que o protocolo seja aplicável, sem desconfianças e em harmonia familiar e, com o tempo, ao longo das gerações, se converta no código da família empresária.

Do ponto de vista da família empresária o protocolo familiar deverá ajudar a promover a unidade e a harmonia dos seus membros e fomentar o seu compromisso pela continuidade da empresa na posse da família, a qual conserva os valores que supostamente a fortalecem (Tondo, 2008). As regras estabelecidas no protocolo familiar podem ser rígidas, tal como determinar que os filhos detenham determinada formação, ou podem ser flexíveis,

descrevendo em que condições poderão os membros da família empresária serem integrados na empresa familiar sem deterem formação específica. O seu êxito passa pela existência de regras claras, que sejam comunicadas e explicadas adequadamente a cada membro do grupo familiar. O ideal é que estas regras estejam legitimadas e assimiladas pelas partes interessadas, antes do momento de as fazerem cumprir. Em todo o caso, ainda que seja necessário modificar essas regras, é vital que todos os membros envolvidos percebam o benefício trazidos pelo protocolo familiar. Convém caminhar sempre no sentido do geral para o particular, definindo primeiro o modelo ou filosofia em que a empresa familiar se deva desenvolver, começando pela visão que têm os membros da família empresária sobre o desenvolvimento futuro da empresa familiar. Assim, parece mais sensato avançar sobre as particularidades do protocolo, tendo em conta os detalhes dessa visão partilhada.

Em resumo, o protocolo familiar é a carta fundamental da família empresária. Não existe um modelo único de protocolo familiar; cada família decide o que vai regular e o que não quer que seja objecto de regulação. Desta forma, todos os membros da família empresária sabem qual é o quadro de normas em que se deverão movimentar, de que forma podem e devem integrar-se na empresa familiar, e o que esperar dela. Por outro lado, os que gerem a empresa familiar devem seguir e respeitar as directrizes fixadas neste documento. Parece possível trabalhar sem protocolo familiar durante a primeira e a segunda gerações, sempre e quando provenha de um só fundador e os que a continuam sejam seus filhos. Nos restantes casos, na terceira geração e quando os sucessores são primos, é imprescindível o protocolo familiar para assegurar a continuidade da empresa familiar.

### 3.6 *Family office*

A literatura sobre o construto *family office* é escassa. *Family office* parece ser uma entidade ou estrutura organizacional criada para centralizar a gestão do património e do risco de uma família empresária, garantindo a sua continuidade entre gerações (López *et al.*, 2011). Dito de outro modo, é uma instituição jurídica dedicada à organização, preservação e crescimento do património de uma família empresária, através da gestão global desse património, a afectação eficiente dos seus activos, planeamento dos aspectos do processo de sucessão, da política fiscal, da formação e preparação das gerações futuras (jovens membros da família empresária) e coordenação das acções de filantropia (Wilson, 2012). A principal motivação para as famílias empresárias recorrerem a um *family office* parece ser a privacidade, o controlo, a flexibilidade e o serviço individualizado (López *et al.*, 2011). Assim, a privacidade requerida pelas famílias empresárias, em relação ao seu património, parece ser uma das razões aparentes para a escassez de literatura sobre o tema.

#### 3.6.1 *Conceito de family office*

O conceito tradicional de *family office* centra-se num negócio dirigido por e para uma só família empresária, a qual tem como intenção centralizar a gestão de todo o património comum dessa família. Em geral, o *family office* trabalha com o seu próprio quadro de pessoal para gerir os investimentos, os impostos, as actividades filantrópicas, a herança e assuntos legais. O seu principal objectivo é garantir a transferência de riqueza entre as gerações da família empresária. O *family office* investe o dinheiro da família, gere todos os seus activos, e paga aos membros da família empresária conforme as suas necessidades (Wilson, 2012). Dependendo da definição considerada para *family office*, podem contemplar-se uma multiplicidade de estruturas organizacionais que vão desde um membro da família empresária a desempenhar tarefas administrativas para a sua família juntamente com outras tarefas da empresa familiar, até uma equipa de profissionais focados nos investimentos, na

contabilidade, assuntos jurídicos e serviços pessoais dos membros da família empresária. As competências do *family office* podem residir no seu seio ou serem obtidas por recurso a subcontratação no exterior, em função da dimensão do património a gerir, do seu grau de diversidade ou da sua complexidade.

Assim, em resumo, podemos definir um *family office* como uma organização de pessoas, com competência multi-disciplinares, ao serviço de uma ou de várias famílias empresárias, às quais presta um serviço exclusivo de aconselhamento, focado nos interesses patrimoniais únicos dessa ou dessas famílias. Tal, supõe o comprometimento da família empresária com uma visão de longo prazo, transgeracional.

### 3.6.2 Características do *family office*

Definir o conceito *family office* não é fácil e a literatura sobre o tema é escassa. As respostas espontâneas são muito díspares. Contudo, é possível apresentar alguns macro princípios que dão forma a este conceito:

- a) **Confiança.** O *family office* desempenha um papel preponderante nas relações de confiança, de protecção e de acompanhamento junto da família empresária, perante as solicitações do exterior;
- b) **Expertise.** O *family office* deve deter, em cada momento, a experiência adequada e o domínio técnico das últimas inovações, e ser capaz de mobilizar redes de especialistas capazes de tratarem com criatividade os problemas mais complexos, variados e evolutivos que lhes colocam os clientes;
- c) **Ausência de conflitos de interesses.** O *family office* não deverá representar, em qualquer circunstância, um conflito de interesses; ele trabalha com os melhores especialistas do mercado com o objectivo único de defender os interesses dos seus clientes;
- d) **Capacidade de execução.** O *family office* deverá ser capaz de executar sem falhas e de maneira contínua o conjunto dessas operações;
- e) **Transparência.** Qualquer que seja o tipo de remuneração directa ou indirecta (salários, honorários, comissões), o cliente deve conhecer e compreender o custo do seu *family office*.

Como se depreende destes macro princípios, o *family office*, enquanto estrutura operacional independente, administra todos os bens que pertencem aos membros da família empresária e não à empresa familiar.

### 3.6.3 Modelos de negócio do *family office*

Não sendo de cariz obrigatório – em termos jurídicos – poderá sempre proteger-se o protocolo familiar, confinando a gestão do património familiar a uma fundação, a qual é reconhecida e protegida pela lei. Neste caso, os herdeiros, em vez de cada um ter uma participação percentual no capital da empresa familiar, detêm direitos, os quais não são alienáveis no mercado; também cada ramo da família, ou famílias, deverá ter a “quota” correspondente ao início do ramo, ou seja, independentemente do número de descendentes de cada ramo, a unidade do mesmo não se fracciona. Parece existir, em geral, três modelos de *family offices*, com as suas vantagens e desvantagens próprias:

- a) **Mono *family office*.** Trabalha para uma só família. O mono *family office* é, em geral, uma estrutura implementada por uma só família empresária. Como tal, está dedicado à gestão exclusiva do património de apenas uma família, a qual absorve toda a sua actividade.

- b) Multi *family office*. Também conhecidos como institucionais. O multi *family office* distribui a sua actividade por várias famílias empresárias clientes. É uma instituição independente que se desenvolve pela qualidade dos serviços que presta, tendo por accionistas diferentes pessoas físicas. Funcionam, por vezes, com suporte em bancos que operam no mercado e aos quais estão associados.
- c) Outras formas de *family office*. Este tipo de organização, por norma independente, é uma forma híbrida, constituída por profissionais altamente especializados, dedicados à gestão do património familiar (advogados, fiscalistas, contabilistas, notários e outros). Também alguns bancos se dedicam a este tipo de negócio, através de departamentos especializados (gestão de fortunas).

Assim, os *family offices* parecem surgir como uma organização de aconselhamento de uma ou mais famílias empresárias, sobre soluções globais para aumentar o seu património. Este tipo de aconselhamento prestado pelos *family offices* não se limita à gestão financeira, abordando temáticas específicas em função das necessidades das famílias empresárias – fiscalidade, governabilidade da família, educação, filantropia. Em sintonia com os objectivos da família empresária, trabalha e apresenta um conjunto de políticas adequadas àquelas problemáticas. Estas políticas podem ser de carácter estratégico, operacional ou de cariz social (define os valores familiares a transmitir, as dotações de fundos a transferir e a coordenação filantrópica). É diferente da consultoria de gestão do património familiar, a qual fornece, antes de mais, soluções tipo aos seus clientes. O *family office* assegura a execução das decisões da família empresária. Fá-lo, em concreto, com os gestores que trabalham na empresa familiar, reservando para ele próprio a responsabilidade final pelo sucesso ou insucesso dessa implementação. O seu trabalho é contínuo, e tem como instrumento de suporte relatórios de *reporting* de qualidade, sintéticos e pedagógicos, os quais servem como principal ferramenta de ajuda à decisão e de diálogo com a família empresária. Em alguns casos o *family office* organiza e fornece um conjunto de serviços por medida (engenharia patrimonial e financeira, gestão de carteiras, assuntos jurídicos e fiscalidade, gestão de riscos, serviços de *trustees*, ajuda quotidiana, governo da família, filantropia) para harmonizar os interesses das respectivas famílias empresárias, numa óptica transgeracional. A remuneração dos *family offices*, em geral, assenta em salários, honorários ou comissões, com esta última modalidade a exigir uma especial transparência e confiança com os clientes.

#### 4. Conclusões

O estudo das empresas familiares é pertinente, devido ao peso que as mesmas ocupam nas economias modernas. O eventual “estado da arte” foca pontos específicos da realidade, estando a dimensão holística desta temática ainda longe de ter as suas fronteiras definidas. Este artigo pretende ser um pequeno contributo para ajudar àquela delimitação, desafiando quer investigadores desta área, quer os gestores ou outros atores que vivenciem as empresas familiares, a ousarem apresentar as suas ideias e investigações, ou a descreverem processos de gestão próprios, sem quebrar a confidencialidade do que deve permanecer confidencial. Só assim estaremos a ajudar e a contribuir para o desenvolvimento e crescimento de tão importantes atores da economia contemporânea.

**REFERÊNCIAS**

- ALLOUCHE, José, AMANN, Bruno (2000). “L’entreprise familiale: Un état de l’art”, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3 (1): 33-79
- BERNHOFET, Renato, GALLO, Miguel A. (2003). *Governança na Empresa Familiar*, 2ª ed., Rio de Janeiro, Editora Campus
- BORNHOLDT, Werner (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*, Porto Alegre, Bookman
- CASILLAS, José Carlos, VÁSQUEZ, Adolfo, DIAZ, Carmen (2005). *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*, São Paulo, Thomson Learning
- CARLOCK, Randel S., WARD, John L. (2010). *When family businesses are best: The parallel planning process for family harmony and business success*, Palgrave Macmillan, New York
- COLIN, Larry, COLIN, Laura (2008). *Family, Inc*, The Career Press (*Família, S.A.: como gerenciar seus parentes na empresa*, tradução brasileira de Marcia Nascentes, Rio de Janeiro, Elsevier, 2009).
- DAVEL, Eduardo; SILVA, Jader Cristino de Souza, FISHER, Tânia (2000). “Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso”, *Organização & Sociedade*, 7 (18): 99-116
- DONNELLEY, Robert G. (1964). “The family business”, *Harvard Business Review*, 42 (4): 93-105
- DYER, Gibb, Jr (2003). “The Family: The Missing Variable in Organizational Research”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4): 401-416
- FLORIANI, Oldoni Pedro (2007). *Empresa familiar ou ... Inferno familiar?*, 2ª ed., 1ª reimpressão, Curitiba, Juruá Editora
- GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A., McCOLLUM, Marion M., LANSBERG, Ivan (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- HIRIGOYEN, Gérard (2002). “Droit et Finance: De l’Ignorance à la Gouvernance”, *Revue du Financier*, 133: 1-25.
- KETS de VRIES, Manfred F. R., CARLOCK, Randel S., FLORENT-TREACY, Elizabeth (2008). *Family business on the couch: a psychological perspective*, John Wiley
- LEACH, Peter (2011). *Family businesses: The essentials*, London, Profile books
- LÓPEZ, Elena Rivo, VÁZQUEZ, Beatriz González, LÓPEZ, Nuria Rodríguez (2011). “Family office: instrumento de gestión del patrimonio familiar”, *Revista de Empresa Familiar*, 1 (2): 43-57

- RODRIGUES, Jorge (2008). *Corporate governance: Uma introdução*, Lisboa, Edições Pedagogo
- STEINBERG, Herbert, BLUMENTHAL, Josenice (2011). *A família empresária: Organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa*, 3ª ed., São Paulo, Gente Editora
- TONDO, Cláudia (Org.) (2008). *Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária*, Porto Alegre, Editora Sulina, Brasil
- WILSON, Richard C. (2012). *The family office book: Investing capital for the ultra-affluent*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- ZAPATERO, Maribel Rodríguez, JIMÉNEZ, Magdalena Rodríguez, ALCAIDE, José Javier Rodríguez (2012). “El consejero en la empresa familiar: teoría y praxis”, *Revista de Empresa Familiar*, 2 (1): 45-54