



IPMAIA – INSTITUTO POLITÉCNICO DA MAIA

Provas Públicas para atribuição do Título de Especialista
em Gestão e Administração

**Idealização, desenho e implementação de um processo de
diagnóstico de empresas familiares: o caso da AIMMAP**

António Joaquim Neves Nogueira da Costa

abril 2021



IPMAIA – INSTITUTO POLITÉCNICO DA MAIA

Provas Públicas para atribuição do Título de Especialista

em Gestão e Administração

(CNAEF 345 Portaria n.º 256/2005, de 16 de março)

Idealização, desenho e implementação de um processo de diagnóstico de empresas familiares: o caso da AIMMAP

António Joaquim Neves Nogueira da Costa

abril 2021

Dedicatória

ÀS FAMÍLIAS

À minha família

O sentido e o valor da “palavra” e da “honra”,
como alicerces da vivência em consciência e em sociedade.
O apoio incondicional que promove a união e a continuidade.

Às famílias empresárias

O acolhimento e a confiança que têm depositado no trabalho desenvolvido em conjunto,
visando a perenidade das suas empresas e dos seus patrimónios
e a coesão dos seus núcleos familiares em torno desses legados.

Prefácio Sobre o Autor

António Nogueira da Costa nasceu na Maia em 1963, onde frequentou o ensino primário e unificado, e licenciou-se em Matemáticas Aplicadas (Informática) em 1985, na Universidade Livre do Porto.

Nasceu numa família com negócios próprios - com os quais se envolveu desde sempre e lhe despertaram e incentivaram um espírito empreendedor -, e iniciou a atividade profissional externa em 1985, na Comissão Viticultura dos Vinhos Verdes, interrompida em 1986 e 1987 para cumprimento do Serviço Militar Obrigatório. Este interregno permitiu a frequência da licenciatura em Informática de Gestão, na Universidade Portucalense, e o envolvimento no mercado de capitais com a criação e gestão de clubes de investidores nas Bolsas de Valores nacionais.

Entre 1988 e 2004 trabalhou em diversas empresas da área financeira, tendo iniciado no Banco Português do Atlântico (BPA) em funções na área de engenharia de sistemas. Com a realização de um MBA Executivo, entre 1991 e 1993, na *Escuela de Negocios Caixavigo*, direcionou a sua atividade para a gestão e o marketing integrando diversas áreas funcionais (de operacionais a comerciais), entre 1992 e 1995. Entre 1995 e 1998 foi gestor de marketing no Banco Internacional do Funchal (Banif), onde liderou as áreas de estudo e o intra-empendedorismo associado ao lançamento de novos produtos e canais de distribuição. A partir de 1998 e até 2004 foi administrador de sociedades gestoras de patrimónios (Futop e Personal Value) e responsável pela génese e lançamento da corretora ok2deal, da qual foi presidente. Entre 2009 e 2015 liderou o núcleo de IDI do grupo familiar editorial Vida Económica.

Desde 2004 dedica-se à investigação e consultoria especializada em empresas familiares, atividade iniciada em Santiago de Compostela, tendo entre 2006 e 2010 desenvolvido uma dissertação de doutoramento na Universidade de Aveiro (não concluída), sobre a temática da sucessão. Em 2018 realizou um curso Consultores de Empresa Familiar na *Universitat Abat Oliva CEU*. Profissionalmente já interveio em mais de uma centena de empresas e famílias empresárias; escreveu mais de 400 artigos em jornais e revistas, manuais e livros; concebeu e ministrou dezenas de formações; dinamizou e foi orador em dezenas de seminários, fóruns e congressos; participou em cinco projetos de investigação e, em 2018, estruturou uma pós-graduação em Direito da Família Empresária, na Faculdade de Direito da Universidade Católica do Porto, sendo seu coordenador científico e docente.

Paralelamente exerce a atividade de docência, iniciada em 1988 no IPAM e, a partir de 1993, no ISMAI. A experiência profissional em entidades financeiras levou à docência no IESF e ISGB e a responsável da *Escuela de Negocios Caixanova* (IESIDE), no Porto, e diretor e docente dos seus programas executivos (*ieMBA* e cursos especializados), entre 2002 e 2012. Desde 2015 é docente das unidades ligadas à geração de modelos de negócios e ao empreendedorismo e inovação nos CTeSP do IPMAIA.

Resumo

Este documento contextualiza e apresenta um trabalho profissional idealizado, concebido, desenvolvido, implementado e liderado pelo autor, de estudo das empresas familiares do setor metalúrgico e metalomecânico português associadas da AIMMAP. Foi realizado em 2018 e reflete uma parte substancial do conhecimento acumulado no trabalho de investigação sobre a temática das empresas e famílias empresárias e sua aplicação numa multiplicidade de casos reais.

Os principais objetivos do estudo centravam-se na elaboração de um diagnóstico de caracterização das empresas familiares do setor, em identificar os principais desafios que enfrentavam, em conceber boas práticas e ferramentas de apoio e, por último, em disseminar os resultados.

A metodologia desenvolveu-se em duas grandes etapas:

- uma suportada num *focus group* de 14 empresários para, em dez sessões, tratar dez temas sob a forma de debate e outros tantos questionários, com vista a alcançar três objetivos: perceber e apresentar a realidade, gerar conselhos práticos de atuação e pontos de reflexão e identificar as principais variáveis a incluir no inquérito global;
- um questionário, abrangente dos principais temas identificados na etapa precedente, aos associados da AIMMAP.

Ambas as fases culminaram com a geração de conteúdos detalhados sobre os temas em estudo – diagnóstico e boas práticas -, agregados em cinco *ebooks*, reunindo cada um deles dois assuntos tratados na fase do *focus group* e um *ebook* final agregador do inquérito global aos associados do setor.

O trabalho refletiu a representatividade das empresas familiares do setor e, de forma muito expressiva, o facto de enfrentarem a mesma tipologia de desafios resultantes da inter-relação empresa-família e os associados à sucessão na liderança e na propriedade da empresa.

A disseminação dos resultados foi assegurada pelos canais da própria associação – *email*, *site*, *correio* e *boletim informativo* - com envio de notícias e das publicações referidas e uma conferência de apresentação do estudo e debate com os/as empresários/as.

Palavras-chave

AIMMAP, empresa familiar, família empresária®, gestão, liderança, sucessão, transmissão

Abstract

This document contextualizes and presents a professional work conceived, developed, implemented, and led by the author, associated with the study of family businesses in the Portuguese metallurgical and metalworking sector, that were AIMMAP members. It was carried out in 2018 and reflects a substantial part of the knowledge accumulated in the research work on the theme of family firms and business families and its application in a multiplicity of real cases.

The main objectives of the study focused on the elaboration of a diagnosis of the characterization of family businesses in the sector, in identifying the main challenges they faced, in designing good practices and support tools and, lastly, in disseminating the results.

The methodology was developed in two major stages:

- one supported by a focus group of fourteen family business members to, in ten sessions, deal with ten topics in the form of debate and questionnaires, in order to achieve three objectives: to perceive and present reality, to generate practical advice for action and key points for reflection and to identify the main variables to be included in the global survey;
- a questionnaire, covering the main topics identified in the previous step, to AIMMAP members.

Both phases culminated in the generation of detailed content on the topics under study – diagnosis and good practices -, combined into five ebooks, each bringing together two subjects dealt within the focus group phase, and a final ebook aggregating the global survey of members of the sector.

The work reflected the representativeness of the family companies in the sector and, in a very expressive way, the fact that they face the same type of challenges resulting from the family-business relationship and the challenges associated with succession in the leadership and ownership of the company.

The dissemination of the results was ensured by the association's own channels - email, website, post, and newsletter - through the distribution of news and related publications and the organization of a conference to present and discuss the study with the businesspersons.

Keywords

AIMMAP, family business®, family firm, leadership, management, succession, transmission

Índice

Prefácio Sobre o Autor.....	5
Resumo.....	6
Abstract.....	7
Índice de Figuras.....	11
Lista de Anexos.....	12
Lista de Abreviaturas.....	12
1. Um Contexto das Empresas Familiares.....	13
2. O Projeto Metal – Gerando o Futuro.....	17
2.1. A AIMMAP e as Empresas Familiares.....	17
2.2. O Projeto e seus Objetivos.....	18
2.3. O Financiamento do Projeto.....	18
3. A Implementação do Projeto Metal – Gerando o Futuro.....	19
3.1. A Sessão de Lançamento.....	19
3.2. A Caracterização dos Órgãos Sociais da AIMMAP.....	19
3.3. O Desenvolvimento do Trabalho.....	25
3.4. Os 10 Temas em 10 Sessões.....	25
3.5. A Estrutura das Sessões.....	25
3.6. Os Questionários.....	26
3.7. Os Principais <i>Outputs</i>	26
3.8. A Conferência de Divulgação de Resultados do Estudo.....	27
3.9. As Vantagens Proporcionadas pelo Estudo.....	27
4. O Desenvolvimento do Projeto.....	28
4.1. A Gestão e Continuidade (Sucessão) na Propriedade.....	28
4.2. A Gestão e Continuidade (Sucessão) na Liderança.....	29
4.3. A Gestão e Continuidade (Sucessão) nas Funções Chave.....	30
4.4. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão.....	31
4.5. Gestão de Familiares na Empresa.....	32
4.6. Aspectos Económico-Financeiros Típicos da Empresa Familiar.....	33
4.7. O Empreendedorismo na Empresa e na Família Empresária®.....	34
4.8. A Influência da Mulher na Empresa.....	35
4.9. A Organização da Família Empresária®.....	36
4.10. O Protocolo Familiar.....	37
5. As Empresas Familiares do Setor Metalúrgico e Metalomecânico.....	39
5.1. O Perfil da Empresa Familiar do Setor.....	39
5.2. A Caracterização Essencial das Empresas Familiares do Setor.....	40

6.	O Término e Outputs Finais do Projeto.....	41
6.1.	A Conferência O Metal Portugal e as Empresas Familiares	41
6.2.	Os <i>ebooks</i>	42
6.3.	O <i>Microsite</i>	43
6.4.	O Gabinete de Apoio às Empresas Familiares	43
7.	Conclusões	44
7.1.	Elaborar Diagnóstico de Caracterização e Análise das Empresas Familiares do Setor	44
7.2.	Identificar os Principais Desafios ou Constrangimentos.....	44
7.3.	Conceber Boas Práticas e Ferramentas de Suporte	46
7.4.	Disseminar Resultados pelos Restantes Associados	46
8.	Aplicação do Conhecimento Continuamente Gerado	47
8.1.	Compilar Conhecimentos Teóricos.....	47
8.2.	Sistematizar Conhecimentos Empíricos e Profissionais	47
8.3.	Estruturar, Disseminar e Aplicar	48
9.	Bibliografia.....	49
10.	Anexos.....	53

Índice de Figuras

Figura 1 - O contributo das Empresas Familiares para o PIB	13
Figura 2 – As Empresas Familiares na Europa	14
Figura 3 - A Empresa Familiar: do Nascimento à Implosão	16
Figura 4 - Representatividade das Empresas Familiares.....	20
Figura 5 - Tipo de Sociedade Comercial	20
Figura 6 - O Capital Social	21
Figura 7 - A Antiguidade do Negócio.....	22
Figura 8 - Os Volumes de Faturação	23
Figura 9 - O Número de Empregados	23
Figura 10 - A Tipologia de Sócios	24
Figura 11 - O Número de Sócios	24
Figura 12 - ebook A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança.....	29
Figura 13 - ebook A Sucessão Funções Chave da Liderança. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão....	31
Figura 14 - ebook Gestão de Familiares na Empresa. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar.....	33
Figura 15 - ebook O Empreendedorismo na Empresa e Família. A Influência da Mulher na Empresa Familiar ..	35
Figura 16 - ebook A Organização da Família Empresária. O Protocolo Familiar	38
Figura 17 - ebook O Metal Portugal e a Empresas Familiares. Estudo das Empresas do Setor.....	39
Figura 18 - Exemplo de tratamento e apresentação de uma das variáveis do questionário.....	40
Figura 19 - Notícia da sessão de apresentação do estudo	41
Figura 20 - Estrutura da página dos ebooks comum a cada variável dos questionários.....	42
Figura 21 - Página de apresentação do Gabinete de Apoio às Empresas Familiares	43
Figura 22 - Logotipo do Gabinete de Apoio às Empresas Familiares.....	43

Lista de Anexos

- 1 - Aprovação do Projeto Metal – Gerando o Futuro
- 2 - Convite da sessão de lançamento do Projeto
- 3 - Notícia da realização do estudo
- 4 - Os temas da sessão de *focus group* Gestão e Continuidade (Sucessão) da Propriedade
- 5 - Formulário O Metal Portugal e as EFs - Sucessão Propriedade
- 6 - Índice dos atributos abordados na Sucessão na Propriedade
- 7 - Índice dos atributos abordados na Sucessão na Liderança
- 8 - Índice dos atributos abordados na Sucessão nas Funções Chave
- 9 - Índice dos atributos abordados na Profissionalização e Boas Práticas Gestão
- 10 - Índice dos atributos abordados na Gestão de Familiares na Empresa
- 11 - Índice dos atributos abordados em Aspetos Económico-Financeiros
- 12 - Índice dos atributos abordados no Empreendedorismo na Empresa e na Família
- 13 - Índice dos atributos abordados na Influência da Mulher
- 14 - Índice dos atributos abordados na Organização da Família Empresária
- 15 - Índice dos atributos abordados no Protocolo Familiar
- 16 - Formulário O Metal Portugal e as Empresas Familiares
- 17 - Índice dos atributos abordados em O Metal Portugal e as Empresas Familiares
- 18 - Notícia de lançamento do 5º *ebook*

Lista de Abreviaturas

- AIMMAP – Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal
- CENFIM – Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica
- EF – Empresa Familiar
- GAEF – Gabinete de Apoio à Empresa Familiar
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- PIB – Produto Interno Bruto
- PME – Pequena e Média Empresa
- SABI – Sistema de Análise de Balanços Ibéricos
- SIAC – Sistema de Apoio a Ações Coletivas

1. Um Contexto das Empresas Familiares

Uma das características de uma economia de mercado reside no facto de grande parte das entidades geradoras de riqueza serem de índole privada, desempenhando o empresário um papel essencial. “Se não existirem empresários, não há empresa, não há criação de postos de trabalho nem de riqueza.”¹

Neste contexto, facilmente se depreende porque é que, nos países com liberdade de iniciativa privada, o universo do mundo empresarial é assegurado, com forte expressividade, pelas sociedades de origem familiar.

Na ausência de estatísticas mais fiáveis, existem estimativas que associam às empresas familiares:

- cerca de dois terços dos negócios existentes nas economias industrializadas;²
- um contributo para o PIB entre 28% e 90% (figura 1);³
- entre 61% e 90% (figura 2) das empresas na Europa;⁴
- 10,4% das empresas classificadas pelo INE como sedeadas no Norte de Portugal.⁵



Figura 1 - O contributo das Empresas Familiares para o PIB

¹ Gallo, Miguel Á., La sucesión en la empresa familiar, Colección Estudios e Informes, núm. 12, 1998, “la Caixa”

² Colli, Andrea (2003). The History of Family Business, 1850-2000. Cambridge: Cambridge University Press.

³ Economic Impact of Family Businesses – A Compilation of Facts, Tharawat Magazine, 2016/06/01

⁴ <https://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>, consultado em 2021/04/02

⁵ Empresas Familiares da Região Norte. Mapeamento, Retratos e Testemunhos, setembro de 2018

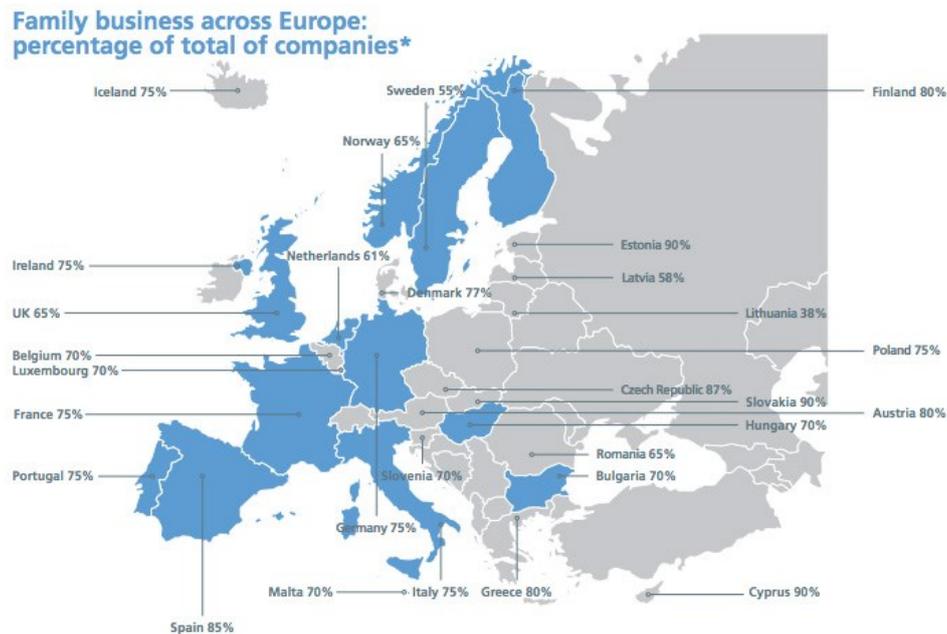


Figura 2 – As Empresas Familiares na Europa

A União Europeia, com especial ênfase a partir de meados da primeira década do século XXI, tem desenvolvido esforços no sentido de analisar as particularidades das sociedades familiares no seio do espaço europeu.

Um dos estudos que teve o seu apoio, desenvolvido por um grupo de especialistas na área e representativos de todos os seus estados membros, depois de identificar mais de 90 definições de empresa familiar, com diversas variantes dentro do mesmo país, apresentou uma definição consensual para o contexto europeu.

De acordo com esse estudo “uma empresa, qualquer que seja a sua dimensão, é uma Empresa Familiar, se:

1. A maioria dos direitos de voto for detida pela(s) ou pessoa(s) singular(es) que estabeleceu(eram) a empresa, pela(s) pessoa(s) singular(es) que tiver(eram) adquirido o capital social da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos.
2. A [titularidade da] maioria dos direitos de voto pode ser direta ou indireta.
3. Pelo menos um representante da família ou parente consanguíneo estiver envolvido na gestão ou administração da empresa.
4. As sociedades cotadas incluem-se na definição de Empresa Familiar se a pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa [capital social] ou as famílias desta, ou seus descendentes, possuem 25% dos direitos de voto correspondentes ao respetivo capital social.”⁶

⁶ Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, European Commission, 2009

A apresentação deste conceito constitui um importante passo porque, se for adotado e implementado nos países membros, permitirá classificar de forma inequívoca as empresas como sendo familiares e, assim, analisar e estudar a sua verdadeira realidade. Contudo, apesar de múltiplas diligências, o primeiro passo para esta classificação das empresas, segundo a sua tipologia familiar, ainda não foi dado.

Uma outra formulação, mais ‘comum e familiar’, emerge como “uma empresa fundada por nós, pelos nossos pais ou avós, que representa uma importante fonte de receitas e garantia patrimonial e com a qual nós, os membros da família, possuímos um enorme vínculo emocional e pretendemos assegurar a sua continuidade no seio da nossa família.”⁷⁷

A estes conceitos é interessante associar uma consideração de Alexandre Soares dos Santos, o empresário que transformou a Jerónimo Martins no maior grupo português de distribuição alimentar com controlo acionista familiar: “Em teoria, uma empresa familiar e uma não familiar devem ser ambas geridas por profissionais competentes. A única diferença é que existe um rosto.”⁷⁸

Os estudos sobre as empresas familiares são uma área relativamente recente de dedicação académica e que considera duas incontornáveis referências. Uma é o denominado modelo dos três círculos, desenvolvido em 1978 por *Tagiuri & Davis*, que ilustra a empresa familiar como uma conjugação de interesses da empresa, dos seus proprietários e da família que a controla.⁹ A outra, que reflete a enorme dificuldade de as empresas familiares ultrapassarem a 3ª geração familiar, surge ilustrada em ditados populares em praticamente todos os países onde elas existem - em Portugal é “Pai rico, filho nobre e neto pobre” - e, de forma cientificamente sustentada, pelo estudo de 200 empresas industriais do Estado de Illinois efetuado por John L. Ward¹⁰, que, para um período de análise de 60 anos (1924-1984), proporcionou os seguintes dados:

- 80% desapareceram;
- 20% existiam de forma independente, mas somente 13% se mantinham nas mãos da família inicial.

A taxa de mortalidade implícita é considerada muito significativa, no entanto, atente-se que a taxa de sobrevivência das empresas em Portugal, nos primeiros cinco anos de vida, é muito reduzida: 71,8% ao fim do primeiro ano e de 26,4% ao fim de cinco anos (valor muito próximo do alcançado ao fim de 60 anos no estudo referenciado).¹¹

⁷⁷ Costa, A. N., O protocolo familiar como arma-anticonflito, Revista Exame nº 344, 2012/12

⁷⁸ Tradição do Futuro, revista do Grupo José de Mello, nº 27, 2011

⁹ <https://www.efconsulting.pt/2018/04/20/modelo-dos-3-circulos-associado-empresa-familiar-40-anos/>, 2018/04

¹⁰ Keeping the Family Business Healthy, John L. Ward, 1987, San Francisco, Jossey-Bass Inc. Publishers

¹¹ Empresas Familiares da Região Norte. Mapeamento, Retratos e Testemunhos, 2018, Braga, Universidade do Minho

Assegurar a perenidade das empresas familiares é ter presente que, ao longo dos anos, vão passar por distintas fases de evolução (figura 4)¹² e encarar desafios, normalmente comuns, que, se não forem devidamente enfrentados, poderão colocar em risco a sua continuidade.

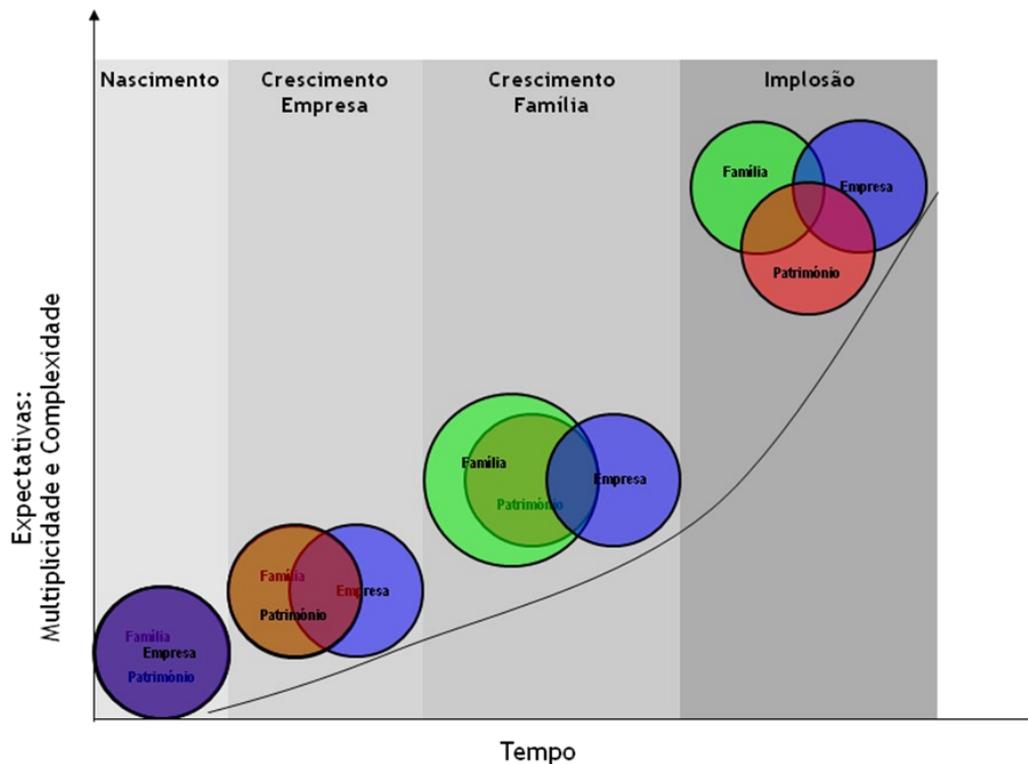


Figura 3 - A Empresa Familiar: do Nascimento à Implosão

Percecionar e assegurar o equilíbrio e a coexistência dos poderes atribuídos à propriedade, à gestão e à família e planear e assegurar a sucessão dos mesmos, é um processo contínuo que os principais *stakeholders* das sociedades familiares, com relevância para os acionistas, os gestores e a família empresária, não devem descurar, se desejarem a continuidade geracional.

A própria União Europeia, ao constatar que “um terço dos empresários da União Europeia abandonará a actividade nos próximos dez anos. ... este abandono afectará anualmente 690 000 PME e 2,8 milhões de empregos”¹³, tem demonstrado a sua enorme preocupação com os processos de sucessão empresarial, onde obviamente se incluem as empresas familiares.

Esta ampla envolvente das sociedades familiares esteve presente no estudo que é alvo de apresentação neste documento.

¹² Costa, A. N., O protocolo familiar como arma-anticonflito, Revista Exame nº 344, 2012/12

¹³ Transmissão de empresas – Continuidade pela renovação Bruxelas, 14/03/2006, COM(2006) 117 final

2. O Projeto Metal – Gerando o Futuro

2.1. A AIMMAP e as Empresas Familiares

A AIMMAP – Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal, fundada em 1957, tem por missão representar as empresas do setor contribuindo para o seu dinamismo e promoção.

Os seus principais objetivos focam-se no apoio à competitividade dos seus associados por via da inovação, da formação, da internacionalização e da cooperação.

No âmbito desta missão, objetivos e para acompanhar o posicionamento do setor, em especial no mercado internacional, lançou em 2015 a marca Metal Portugal® com o mote “Damos forma ao futuro”.

Este setor é estrutural para a indústria nacional por representar:

- Empresas: 15.000
- Trabalhadores: 230.000
- PIB: 14%
- Mercados: 201
- Exportações: 18,3 MME empresas.¹⁴

Sendo uma entidade que atua com uma enorme proximidade aos seus associados, a Direção reconhecia que uma significativa parte deles eram empresas de base familiar e que apresentavam algumas das singularidades deste tipo de sociedades, nomeadamente as relacionadas com a sucessão geracional, a gestão de familiares na empresa e de conflitos envolvendo os membros da família.

Uma primeira abordagem à temática das empresas familiares, no setor, ocorreu a 10 de novembro de 2010 na conferência “Empresas Familiares - Desafios e Oportunidades”, apresentada pelo autor, promovida pelo núcleo de Ermesinde do CENFIM – Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica, entidade formadora participada pela AIMMAP. A adesão, a receptividade e a participação dos empresários permitiu que, nos anos seguintes, se dinamizassem diversas iniciativas, em especial conferências e *workshops*, que viriam a despoletar a necessidade e oportunidade de desenvolvimento de um estudo mais aprofundado, da realidade das sociedades de base familiar inseridas neste impactante setor da economia portuguesa.

¹⁴ Fonte: <https://www.metalportugal.pt/p460-dados-do-setor-pt>, consultado em 2021/01/02

2.2. O Projeto e seus Objetivos

O estudo dedicado ao Setor Metalúrgico e Metalomecânico visava reforçar a inclusão do tema das Empresas Familiares na agenda do setor, em coerência com as ações desenvolvidas nos últimos anos, que envolveram 108 empresas e 160 pessoas das respectivas famílias empresárias[®], de forma a produzir efeitos:

- na sensibilização das empresas e das famílias empresárias[®];
- na profissionalização e na competitividade das empresas;
- na continuidade geracional das sociedades familiares;
- na união das famílias em torno do negócio familiar.

Para alcançar e potenciar as principais metas desejadas, consideraram-se quatro grandes linhas de ação:

- elaborar um diagnóstico de caracterização das empresas familiares do setor;
- identificar os seus principais desafios ou constrangimentos;
- conceber boas práticas e ferramentas de suporte;
- disseminar os resultados pelos restantes associados.

2.3. O Financiamento do Projeto

No seio da envolvente descrita foi estruturada e apresentada a candidatura do projeto a financiamento do Sistema de Apoio a Ações Coletivas (SIAC) Qualificação - no âmbito do Compete 2020 (Programa Operacional Competitividade e Internacionalização) -, sob a designação “Metal – Gerando o Futuro”, a qual considerava duas vertentes:

- Ações de identificação e sensibilização para fatores críticos de competitividade: *“Atividades de informação, sensibilização e transferência de conhecimento para as empresas” [...] – focadas nos grandes desafios relacionados com a Economia Circular; Indústria 4.0; Servitização; Business Process Management e Economia digital.”*
- Promoção da consolidação empresarial através de processos de transmissão e sucessão geracionais: *“Formalização de um Gabinete de Apoio às empresas familiares no seio da AIMMAP, com uma abordagem sistémica desta temática, visando obter o retrato do setor no que às empresas familiares diz respeito; identificar principais desafios/constrangimentos na gestão, sucessão e transmissão geracional; determinar as melhores práticas disponíveis adaptadas ao setor para evitar ou atenuar os constrangimentos detetados; criação de ferramentas de suporte à implementação e concretização dessas boas práticas. Esta atividade será traduzida na produção de outputs e atividades de disseminação por forma a disponibilizar os resultados ao meio empresarial e induzir efeitos de arrastamento na economia.”*

A candidatura do projeto foi devidamente valorizada e reconhecida com a aprovação “SIAC Qualificação NORTE–02–0853–FEDER-000125” (anexo 1).

3. A Implementação do Projeto Metal – Gerando o Futuro

O tema e as principais questões associadas à envolvente temática das empresas familiares são consideradas sensíveis, por envolverem a interceção de múltiplas variáveis de índole empresarial, familiar e pessoal, pelo que era relevante conceber um evento cativador e potenciador de uma envolvência que facilitasse a adesão das empresas e dos seus principais intervenientes: sócios, gestores e membros da família proprietária.

3.1. A Sessão de Lançamento

No contexto exposto, idealizou-se, estruturou-se e dinamizou-se uma sessão de lançamento limitada aos associados, tendo por fim apresentar o projeto e atrair pessoas para integrarem o *focus group* previsto. Os empresários foram incentivados a participarem e a fazerem-se acompanhar de membros das respetivas famílias.

Os convites (anexo 2) foram efetuados por comunicação escrita (por correio e correio eletrónico) e contactos diretos telefónicos, tendo-se captado a participação de dezenas de associados e, em múltiplos casos, acompanhados de membros das famílias.

Posteriormente existiu uma divulgação pública do evento no Boletim Informativo da associação, caderno integrado no jornal Vida Económica, 23 de fevereiro de 2018 (anexo 3).

3.2. A Caracterização dos Órgãos Sociais da AIMMAP

Pretendia-se que a sessão de lançamento fosse pragmática e assertiva a demonstrar a pertinência do tema, pelo que, previamente à mesma, foi efetuado um trabalho de análise das empresas que pertenciam aos órgãos sociais da AIMMAP. Este agrupamento refletia uma amostra representativa do setor e, como tal, passível de suportar uma visão de alguns elementos quantitativos selecionados a partir dos dados disponibilizados pelo SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos da *Bureau van Dijk*), referentes ao exercício económico de 2016.

Os resultados alcançados, a seguir detalhados, deram consistência à estrutura base do desenvolvimento do tema na conferência, à relevância do estudo e à importância de os associados participarem no mesmo.

3.2.1. A Natureza Familiar das Empresas

As empresas que assumiam os distintos órgãos sociais da associação eram maioritariamente familiares: 90%, refletindo o pensamento empírico relativo à composição do setor.

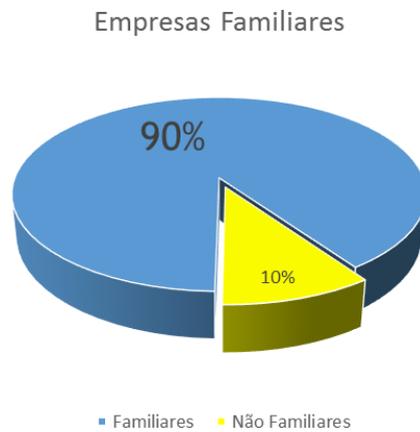


Figura 4 - Representatividade das Empresas Familiares

3.2.2. A Tipologia de Sociedade Comercial

As sociedades comerciais que suportavam as empresas em análise eram de dois tipos:

- Sociedade Anónimas: 72%,
- Sociedades por Quotas: 28%.

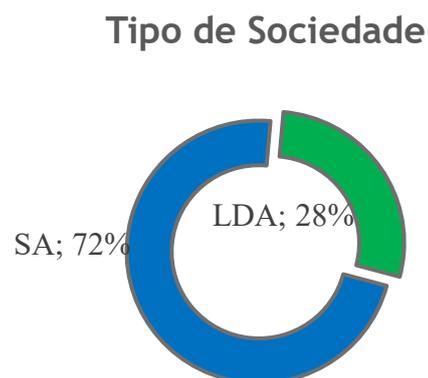


Figura 5 - Tipo de Sociedade Comercial

3.2.3. O Capital Social

Para desenvolverem a sua atividade, as sociedades industriais da área metalúrgica e metalomecânica necessitam de investimentos que, genericamente, são superiores às comerciais ou de serviços. O capital social das empresas reflete uma parte significativa do financiamento dessa necessidade, o qual é tanto mais significativo quanto maior é a dimensão da sociedade. A análise ao acumulado dos capitais individuais das sociedades familiares refletiu as seguintes representatividades:

- As 2 (11,1%) sociedades com maior volume de capital: 53,5% dos capitais totais.
- As 12 (66,7%) sociedades com menor volume de capital: 19,4%.
- As 4 (22,2%) sociedades restantes: 27,1%.

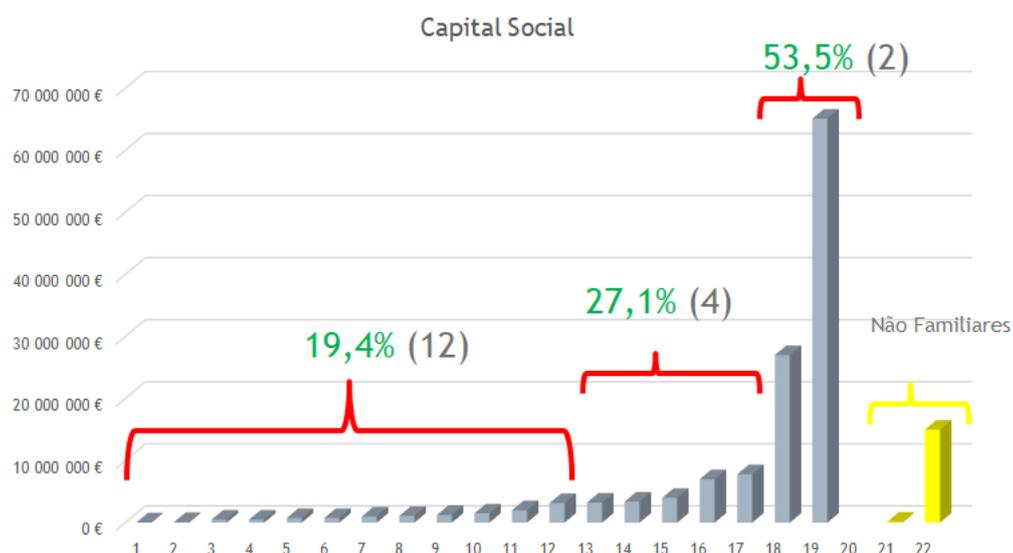


Figura 6 - O Capital Social

3.2.4. A Antiguidade do Negócio

O início da atividade base dos negócios, nem sempre coincidentes com a gênese das sociedades comerciais de suporte, à data de 2018, apresentava as seguintes características:

- O mais antigo: 1896 (122 anos)
- O mais recente: 1998 (20 anos)
- A idade média: 1963 (55 anos).

Estes valores refletem desde logo a ocorrência de períodos de coexistência geracional e, em muitas deles, de processos de sucessão na liderança e transmissão na titularidade da sociedade.



Figura 7 - A Antiguidade do Negócio

3.2.5. A Faturação

No seu conjunto as sociedades em apreço faturaram cerca de €458 Milhões, com a seguinte distribuição:

- As 2 (11,1%) sociedades com maior volume de faturação: 52,2%.
- As 12 (66,7%) sociedades com menor volume de faturação: 20,7%.
- As 4 (22,2%) sociedades restantes: 27,1%.

Esta distribuição da faturação apresenta-se de forma muito similar à encontrada no capital social das sociedades.

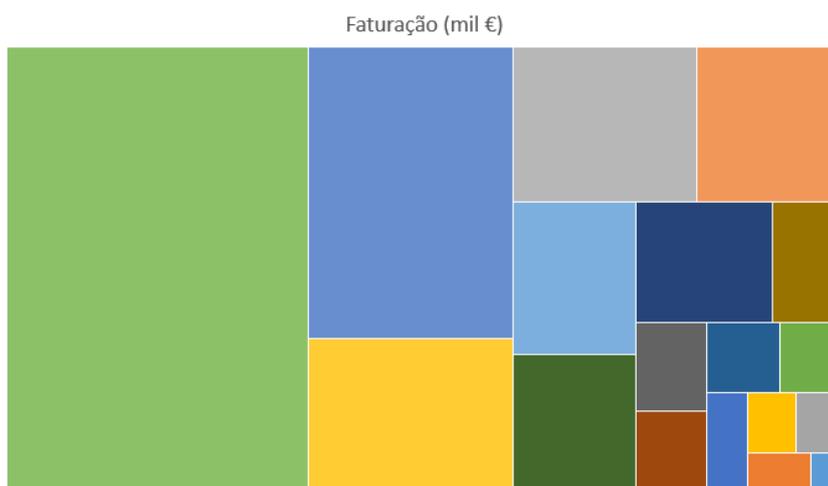


Figura 8 - Os Volumes de Faturação

3.2.6. O Número de Empregados

O número médio anual de empregados reflete uma das variáveis da dimensão das empresas, sendo que:

- Metade das entidades era responsável por somente 19% do número de empregados.
- Duas empresas representavam 38% da força laboral.



Figura 9 - O Número de Empregados

3.2.7. A Natureza e o Número de Sócios

O capital social das sociedades era detido:

- Exclusivamente por pessoas singulares: 44,4%, onde o número médio de sócios era de 4,6;
- Exclusivamente por pessoas coletivas: 38,9%, onde o número médio de sócios era de 1,4;
- Por pessoas singulares e coletivas: 16,7%, com um número médio de sócios de 4,7.

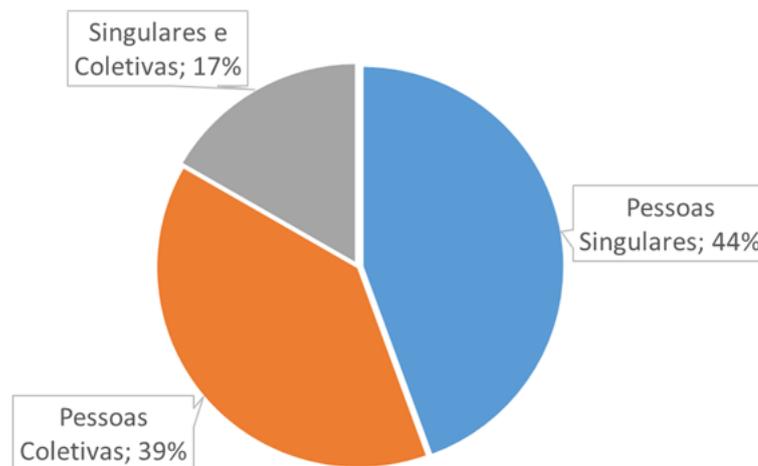


Figura 10 - A Tipologia de Sócios

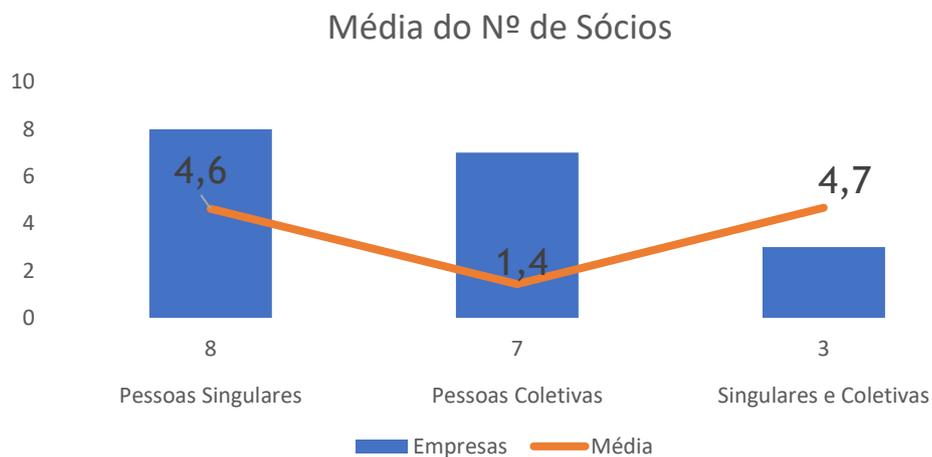


Figura 11 - O Número de Sócios

3.3. O Desenvolvimento do Trabalho

Tendo presente a multiplicidade de variáveis passíveis de análise e da sensibilidade pessoal de muitas delas, o trabalho previu duas fases de desenvolvimento:

- A primeira, apoiada num *focus group* para trabalhar, em sala, dez temas de forma detalhada e, em consonância, construir e apresentar outros tantos questionários, analisar as respostas e elaborar e disponibilizar detalhadamente os distintos resultados. Nesta primeira dinâmica, para abordagem detalhada dos assuntos, seriam consideradas 8 a 10 empresas e 12 a 14 seus representantes (sócios, gerentes ou administradores, membros da família proprietária).
- A etapa seguinte, baseada na construção de um único questionário, com os elementos considerados mais relevantes abordados na fase anterior, a submeter a uma amostra alargada de associados (superior a 50).

3.4. Os 10 Temas em 10 Sessões

Na preparação do estudo foram identificados e agrupados os principais assuntos a trabalhar em dez grandes áreas temáticas:

- Gestão e Continuidade (Sucessão) na Propriedade.
- Gestão e Continuidade (Sucessão) na Liderança.
- Gestão e Continuidade (Sucessão) nas Funções Chave.
- Profissionalização e Boas Práticas de Gestão.
- Gestão de Familiares na Empresa.
- Estrutura Financeira da Empresa.
- Empreendedorismo na Empresa e na Família.
- Influência da Mulher na Empresa.
- Organização da Família em torno da Empresa.
- Protocolo Familiar.

3.5. A Estrutura das Sessões

Dada a disponibilidade de tempo requerida, o nível de dedicação pessoal previsto e a imperativa necessidade de envolver de forma contínua os participantes, foi estabelecido um calendário, para todas as sessões, que atendia a fatores como feiras ou missões empresariais do setor, dias de menor impacto na atividade, etc., e uma estrutura fixa de desenvolvimento das mesmas:

- 08:15 a 08:30 – Café.
- 08:30 a 09:00 – Apresentação do Tema e Desafios.
- 09:00 a 09:50 – Trabalho em grupo sobre os Desafios.
- 09:50 a 10:00 – intervalo

- 10:00 a 10:45 – Debate e síntese dos Desafios.
- 10:45 a 11:00 – Conclusões e Término.

A apresentação do tema introduzia e contextualizava o assunto e os principais desafios associados. Estes últimos eram sistematizados, em forma de quatro a seis questões, de forma a serem alvo de trabalho em distintos grupos (exemplo para o primeiro tema “Gestão e Continuidade (Sucessão) da Propriedade” apresentado no anexo 4).

Com o objetivo de diversificar os perfis e potenciar diferentes perspetivas dos participantes, os grupos de trabalho foram construídos atendendo-se a variáveis como a empresa, o género, a idade, as funções e a geração familiar.

O debate centrava-se na apresentação das distintas posições alcançadas em cada grupo, na conjugação das mesmas e de outros elementos que o dinamizador associava, de forma a identificar os elementos e as conclusões mais relevantes.

3.6. Os Questionários

Nos dias seguintes a cada sessão e tendo por base os assuntos considerados mais relevantes, construiu-se e apresentou-se o questionário por recurso ao *google forms* (exemplo para o primeiro tema “Gestão e Continuidade (Sucessão) da Propriedade” no anexo 5) muito centralizado em duas perspetivas:

- o que seria adequado (“Minha Opinião”);
 - a realidade pessoal (“Meu Caso” – empresa, família, etc.);
- e em respostas fechadas (Sim / Não, Seleção).

Foi assegurado que os resultados não seriam trabalhados de forma individualizada, mas disponibilizados aos participantes de forma agregada e comparativa e que suportariam os conteúdos plasmados em *ebooks*.

3.7. Os Principais *Outputs*

Os participantes no *focus group* tiveram acesso preferencial:

- 3.7.1. Ao seu autodiagnóstico;
- 3.7.2. Aos conteúdos de cada sessão (apresentações, debates, documentos de suporte, leituras complementares, etc.);
- 3.7.3. Aos *ebooks*, produzidos no final de cada duas sessões e agregadores dos respetivos assuntos, com uma estrutura idêntica e que considera para cada área temática abordada:
 - 3.7.3.1. Síntese do tema: descrição introdutória executiva.
 - 3.7.3.2. Para cada elemento constitutivo do tema:

- 3.7.3.2.1. Conceito essencial: apresentação da percepção base do assunto.
- 3.7.3.2.2. A pergunta: questão apresentada no inquérito.
- 3.7.3.2.3. O resultado do questionário: representação gráfica e observação simples do que é refletido.
- 3.7.3.2.4. Boas práticas: ação oportuna associada ao tema.
- 3.7.3.2.5. Reflexões: uma questão para autorreflexão.
- 3.7.3.3. Consultório: uma pergunta típica e respetiva resposta.
- 3.7.3.4. Índice remissivo: principais termos utilizados.
- 3.7.3.5. Bibliografia: principais fontes de suporte ou de obtenção de informação complementar.
- 3.7.4. Ao relatório final do estudo e sessão de divulgação.

3.8. A Conferência de Divulgação de Resultados do Estudo

O projeto culminou com uma conferência de apresentação pública dos resultados do estudo e uma mesa de debate, como meio para potenciar e ampliar uma maior disseminação.

3.9. As Vantagens Proporcionadas pelo Estudo

O estudo visava proporcionar diversas valias agrupadas e associadas a distintos segmentos alvo.

- 3.9.1. Para a Pessoa, a Família e a Empresa envolvidas
 - 3.9.1.1. Participação na formulação, debate e conclusões com pares.
 - 3.9.1.2. Uma autorreflexão e elementos de diagnóstico.
 - 3.9.1.3. Os *ebooks* com a síntese dos temas, desafios, resultados do inquérito, boas práticas, recomendações e fontes de aprofundamento dos temas abordados.
 - 3.9.1.4. A possibilidade de abordagem personalizada de situações particulares.
- 3.9.2. Para o Setor em Geral
 - 3.9.2.1. Inquérito global sobre o essencial de todos os temas.
 - 3.9.2.2. Uma publicação global com a síntese dos temas, desafios, resultados dos inquéritos, boas práticas, recomendações e fontes de aprofundamento dos temas abordados.
 - 3.9.2.3. Conteúdos sobre o tema (*microsite* e outros meios).
 - 3.9.2.4. Uma estrutura de apoio às situações particulares dos associados.

4. O Desenvolvimento do Projeto

O *focus group* foi constituído com dez empresas e catorze representantes (sócios e gerentes ou administradores), que assumiram o compromisso de participar ativamente nas dez sessões e questionários do estudo.

4.1. A Gestão e Continuidade (Sucessão) na Propriedade

A posse e controlo da propriedade da empresa, ao longo das distintas gerações, é uma dinâmica que deve ser devidamente acautelada, em especial relativamente a quem, quando, como, condições e instrumentos jurídicos de suporte. Conjugar a perenidade com a divisão “justa” do património pelos familiares, implica assumir posições que muitos dos membros das gerações mais antigas reconhecem a importância, mas que evitam assumir em detrimento de uma posição de planear e enfrentar.

A 1ª sessão ocorreu a 20 de março e abordou os seguintes elementos relacionados com a gestão e a sucessão na propriedade:

- 4.1.1. Os Direitos e Obrigações.
- 4.1.2. A Composição.
- 4.1.3. As Deliberações.
- 4.1.4. A Dinâmica ao Longo do Tempo.
- 4.1.5. A Continuidade (Sucessão).

Após a sessão foi submetido o primeiro questionário que deu origem ao conteúdo específico refletido em 20 atributos (anexo 6).

Globalmente sobressaíram os elementos seguintes:

- Os sócios estão presentes nos órgãos de gestão.
- Deveria ser assegurada informação aos sócios em ciclos inferiores a um ano.
- A possibilidade de existirem partes do capital com direitos distintos, em especial no que concerne a dividendos.
- Uma grande dúvida na abertura do capital a não familiares, apesar de acontecer na maioria das situações com alguns empregados, a qual, no entanto, poderia ser favorável no caso de sócios externos (não se verifica em nenhuma sociedade).
- A relevância da informação sobre os regimes conjugais ou para conjugais e da realização de acordos antenupciais (praticamente inexistentes).
- As deliberações deverem ser asseguradas por maioria absoluta.
- A relevância de planear a transmissão da propriedade, envolvendo os sucessores, a ser implementada em vida e suportada nos adequados instrumentos jurídicos.

4.2. A Gestão e Continuidade (Sucessão) na Liderança

A liderança da empresa deve ser contínua e, como tal, devidamente planeada e assegurada. Preparar e formar potenciais candidatos, coexistir em equipe e passar o testemunho requer tempo e hábil gestão. Este processo de sucessão é um dos mais delicados e difíceis de reconhecer, por um lado, e, quando assumido, de definir e implementar.

A 2ª sessão ocorreu a 10 de abril e abordou os seguintes elementos relacionados com a gestão - órgãos e membros - e a sucessão na liderança:

- 4.2.1. Os Objetivos e as Responsabilidades.
- 4.2.2. A Composição: Perfil e Número.
- 4.2.3. As Decisões: Competências.
- 4.2.4. A Sucessão: Preparação e Passagem.
- 4.2.5. O Impacto: Pessoas e Empresa.

Após a sessão foi submetido o segundo questionário que deu origem ao conteúdo específico refletido em 26 atributos (anexo 7).

Globalmente sobressaíram os elementos seguintes:

- Os gestores deveriam ter objetivos definidos pelos sócios e serem avaliados pelos mesmos.
- Parte significativa dos gestores desconhece o impacto do exercício das suas funções a nível de responsabilidades pessoais.
- O órgão de gestão deveria incluir membros não familiares e não sócios, ter um presidente/dinamizador efetivo, com voto de qualidade, e reunir pelo menos uma vez por mês.
- O órgão de gestão deveria ter um regulamento de competências e sua atribuição a cada um dos gestores.
- A sucessão dos gestores deveria ser planeada, liderada pelos sócios, devendo considerar idades máximas para o exercício das funções e períodos de coexistência sucessor/sucedido.

Com a conclusão das duas primeiras sessões e tratamento dos respetivos inquéritos construiu-se a estrutura global dos *ebooks* e editou-se o primeiro deles “A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança”.



Figura 12 - *ebook A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança*.

4.3. A Gestão e Continuidade (Sucessão) nas Funções Chave

As empresas possuem funções chave, desempenhadas por pessoas habilitadas e que, em especial nas PME, devem ser devidamente identificadas e preparadas outras pessoas para as assumir ao longo do tempo, evitando impactantes hiatos.

Uma das particularidades que sobressaem das empresas com as quais o autor tem trabalhado, é a de existirem determinadas funções na empresa cujas características impelem os gestores a atribuí-las prioritariamente, e em determinados casos em exclusivo, a membros da família.

A 3ª sessão ocorreu a 3 de maio e abordou os seguintes elementos relacionados com as funções chave da empresa e a sua sucessão:

- 4.3.1. Características: Particularidades Comuns.
- 4.3.2. Identificação: Quais e Porquê.
- 4.3.3. Quem: Perfil e Competências.
- 4.3.4. A Sucessão: Preparação e Passagem.
- 4.3.5. O Impacto: Pessoas e Empresa.

Após a sessão foi submetido o terceiro questionário que deu origem ao conteúdo específico refletido em 14 atributos (anexo 8).

Globalmente sobressaíram os elementos seguintes:

- A existência de funções chave associadas às áreas de produção e manutenção, comercial, desenvolvimento, orçamentação e financeira.
- Para minimizar riscos, essas funções são assumidas por pessoas da família, que deveriam ter outros colaboradores aptos a assumir a sua substituição e estarem vinculados com contratos de fidelização, o que não acontece na maioria dos casos.
- Um plano de contingência deveria incluir a identificação de alternativas que recorram à subcontratação.
- A empresa deveria subscrever seguros de risco que compensem potenciais efeitos de problemas no exercício dessas funções.
- As funções chave deveriam possuir sistemas de alerta relativamente a potenciais necessidades de substituição e ter um planeamento de sucessão, que considere períodos de coexistência com formação e passagem de testemunho, e ser devidamente acompanhados pelos gestores da empresa.

4.4. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão

As empresas competem num mercado concorrencial e competitivo, pelo que a sua gestão deve ser assegurada por pessoas devidamente habilitadas, que recorram a modelos de governo ajustados e a práticas e técnicas ou instrumentos mais eficientes e eficazes.

Esta área suportou-se numa metodologia própria de construção de regulamentos de competências e delegação de poderes, ajustada a distintos modelos de gestão das empresas, que tem vindo a ser aplicada há mais de doze anos em empresas de distintas dimensões.

A 4ª sessão ocorreu a 22 de maio e abordou os seguintes elementos relacionados com a profissionalização e boas práticas de gestão:

- 4.4.1. Os Órgãos e as Pessoas.
- 4.4.2. Profissionalizar a Decisão.
- 4.4.3. Definir Regulamentos de Competência.
- 4.4.4. Decisão no Contexto da Empresa Familiar.
- 4.4.5. (Des)Responsabilização.

Após a sessão foi submetido o quarto questionário que deu origem ao conteúdo específico refletido em 16 atributos (anexo 9).

Globalmente sobressaíram os elementos seguintes:

- O desconhecimento das funções de alguns órgãos sociais (Mesa da Assembleia Geral de Acionistas, Fiscalização e Administração) e seu funcionamento.
- A diferenciação entre decisões individuais e coletivas e sua aceitação e implementação.
- A importância dos regulamentos de competências e sua devida implementação, não existindo na maioria das sociedades.
- A necessidade e relevância de regular as relações entre a família e a empresa e o comportamento dos seus membros quando integrados na sociedade.
- A relevância de implementar a supervisão dos resultados das decisões e da atuação sobre os mesmos, em detrimento dos “ataques” aos decisores.

Com a conclusão das terceira e quarta sessões e tratamento dos respetivos inquéritos editou-se o segundo *ebook* “A Sucessão nas Funções Chave da Liderança. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão”.



Figura 13 - *ebook* A Sucessão Funções Chave da Liderança. A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão

4.5. Gestão de Familiares na Empresa

A inclusão de pessoas da família a trabalhar na empresa é um dos principais fatores diferenciadores dos negócios familiares. Contudo, se a sua delicada gestão não estiver devidamente regulada, poderá originar situações significativamente fraturantes.

Na estruturação desta sessão foram relevantes os conhecimentos e as práticas junto das empresas familiares, não só como componente fundamental nos consensos que se têm de alcançar no envolvimento da família na empresa, como em processos de *mentoring* e *coaching* de integração e saída de membros da família das sociedades que controlam.

A 5ª sessão ocorreu a 12 de junho e abordou os seguintes elementos relacionados com a gestão de membros da família empresária® na empresa:

- 4.5.1. Quem é da Família.
- 4.5.2. (Des)Vantagens de trabalhar com Familiares.
- 4.5.3. Requisitos que devem possuir os Familiares para poderem incorporar a Empresa.
- 4.5.4. As expectativas de carreira de Familiares.
- 4.5.5. Como tomar decisões sobre Familiares.

Após a sessão foi submetido o quinto questionário que deu origem ao conteúdo específico refletido em 27 atributos (anexo 10).

Globalmente sobressaíram os elementos seguintes:

- A importância de uma clara definição do conceito de família.
- A confiança, a dedicação e disponibilidade dos familiares como elemento relevante para a empresa.
- A admissibilidade de um membro da família estar mais dependente da sua vontade do que da necessidade da empresa.
- A necessidade de definir critérios objetivos para os familiares trabalharem na empresa, com relevância para a experiência externa.
- O estabelecimento de regras claras relativamente à relação contratual de familiares na empresa, nomeadamente quanto às remunerações, horários, condições de despedimento e a não divergirem do tratamento em vigor aplicado aos outros empregados.
- As decisões que impliquem familiares deveriam ser assumidas de forma coletiva e ao nível mais alto da gestão da empresa, devendo-se estabelecer os moldes de envolvimento ou partilha de informação com a família.

4.6. Aspetos Económico-Financeiros Típicos da Empresa Familiar

Um dos pilares das empresas está na sua adequada estrutura financeira, pelo que a sua composição e evolução ao longo do tempo pode ser um fator determinante na sua existência futura.

A 6ª sessão ocorreu a 03 de julho e abordou os seguintes elementos relacionados com características económico-financeiras da empresa familiar:

- 4.6.1. O Ativo.
- 4.6.2. O Passivo.
- 4.6.3. Os Resultados.
- 4.6.4. A Remuneração da Administração.
- 4.6.5. A Remuneração dos Sócios.

Após a sessão foi submetido o sexto questionário que deu origem ao conteúdo específico refletido em 20 atributos (anexo 11).

Globalmente sobressaíram os elementos seguintes:

- O ser empresa familiar, o nome e a história da família e ter líderes da família, são considerados ativos relevantes.
- A relevância os bens imóveis, móveis e alguns intangíveis (marcas e patentes).
- A abertura para a existência de outros sócios que não somente da família.
- A principal fonte de financiamento, para além do setor financeiro, ser suportada nos sócios.
- A necessidade de encontrar um equilíbrio e políticas de retenção e distribuição de resultados da empresa, devendo fixar-se um valor mínimo.
- A política de remuneração dos gestores deveria considerar uma parte variável associada aos resultados, o que não é prática corrente.

Com a conclusão das quinta e sexta sessões e tratamento dos respetivos inquéritos editou-se o terceiro *ebook* “Gestão de Familiares na Empresa. Economia e Finanças na Empresa Familiar”.



Figura 14 - *ebook* Gestão de Familiares na Empresa. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar

4.7. O Empreendedorismo na Empresa e na Família Empresária®

Uma empresa para ser competitiva tem de assegurar a sua evolução, passe ela pelo mesmo tipo ou por distintos negócios, clientes, mercados, etc. Manter uma filosofia de empreendedorismo é uma das vias para enfrentar a sua renovação e continuidade futuras.

No desenvolvimento desta sessão foi devidamente considerada a experiência do autor junto das empresas familiares, nos múltiplos projetos empresariais desenvolvidos (em especial na constituição do grupo financeiro Personal Deal, SGPS que integrava as sociedades gestora de patrimónios, corretora e distribuidora de produtos financeiros; na Tágiro – Cabeleireiro Júnior e na consultora efconsulting®) e na docência no IPMAIA das unidades de formação “Geração de Modelo de Negócios” e “Empreendedorismo e Gestão do Conhecimento e da Inovação” (CTESP de Contabilidade e Gestão).

A 7ª sessão ocorreu a 18 de setembro e abordou os seguintes elementos relacionados com o empreendedorismo:

- 4.7.1. Conceito de Empreendedorismo.
- 4.7.2. Desenvolvimento no âmbito da Empresa Familiar.
- 4.7.3. Desenvolvimento no âmbito da Família Empresária®.
- 4.7.4. Geração Espontânea ou Estratégica.

Após a sessão foi submetido o sétimo questionário (anexo 12) que deu origem ao conteúdo específico refletido em 9 atributos.

Globalmente sobressaíram os elementos seguintes:

- O empreendedorismo deve ser considerado e associado a distintas vias de desenvolvimento, nomeadamente acesso a novos mercados/produtos, modelos de negócios e aquisição de empresas.
- O mais frequente é o intraempreendedorismo, devendo ser uma atividade planeada da empresa e envolver trabalhadores.
- Não é frequente considerar a família empresária® como impulsionadora do empreendedorismo.
- A família deveria desenvolver um sistema de incentivo e de desenvolvimento de ideias que, nas consideradas com determinado nível de apreciação, seriam colocadas a apreciação na empresa.
- Os projetos que mereçam um desenvolvimento a nível da empresa familiar deveriam envolver os membros da família que estiveram na sua génese.

4.8. A Influência da Mulher na Empresa

As empresas familiares são independentes do género que as lidera, contudo, a influência da mulher - ou de forma mais lata do cônjuge do líder - nas decisões desempenha um papel relevante na vida da sociedade.

A 8ª sessão ocorreu a 09 de outubro e abordou os seguintes elementos relacionados com a influência da mulher na empresa familiar:

- 4.8.1. A Mulher na Empresa.
- 4.8.2. A Mãe na Família Empresária®.
- 4.8.3. Os papéis bipolares (Família e Empresa).
- 4.8.4. A Mãe / Cônjuge “herdeira”.
- 4.8.5. A Mãe / Cônjuge na liderança da Família.
- 4.8.6. Outros papéis.

Após a sessão foi submetido o questionário (anexo 13) que deu origem ao conteúdo específico refletido em 17 atributos.

Globalmente sobressaíram os elementos seguintes:

- As mulheres estão cada vez mais habilitadas e assumem funções de direção, mas ainda se reconhece alguma limitação no acesso ao nível da administração.
- A participação feminina na empresa é crescente, mas a sua integração não é fácil.
- As principais barreiras à participação feminina na empresa estão associadas à maternidade e apoio à família, ao contexto das condições de trabalho e à ideia de existirem funções que não são, ou só são, adequadas a determinado género.
- A mulher/mãe possui significativa influência sobre os decisores que são membros da família.
- A mulher “líder” da família desempenha um papel vital ao evitar que assuntos da empresa interfiram nos encontros típicos da família.
- O futuro reserva um equilíbrio de género a nível das funções profissionais e da posse do capital da sociedade.

Com a conclusão das sétima e oitava sessões e tratamento dos respetivos inquéritos editou-se o quarto *ebook* “O Empreendedorismo na Empresa e na Família. A Influência da Mulher na Empresa Familiar”.



Figura 15 - *ebook* O Empreendedorismo na Empresa e Família. A Influência da Mulher na Empresa Familiar

4.9. A Organização da Família Empresária®

A família empresária®, ao ter uma significativa influência sobre a sociedade cujo capital controla, deve estruturar-se de forma a assumir um papel coeso e construtivo no desenvolvimento e continuidade da sociedade em mãos da família. Salienta-se a consolidação dos conhecimentos acumulados sobre esta temática que, para além da sua aplicação a esta sessão e tema de trabalho, originaram a apresentação do artigo “O reconhecimento legal das estruturas de gestão da família empresária institucionalizada”, em coautoria com Rita Lobo Xavier, apresentado em seminário internacional¹⁵, e o registo da marca “Família Empresária®”¹⁶ em setembro de 2020.

A 9ª sessão ocorreu a 30 de outubro e abordou os seguintes elementos relacionados com a organização da família empresária®:

- 4.9.1. O Contexto da Família Empresária®.
- 4.9.2. A Família Empresária® como variável Diferenciadora.
- 4.9.3. A Estruturação da Família Empresária®.
- 4.9.4. A Interligação da Empresa Familiar com a Família Empresária®.

Após a sessão foi submetido o nono questionário (anexo 14) que deu origem ao conteúdo específico refletido em 11 atributos.

Globalmente sobressairam os elementos seguintes:

- A família empresária® reconhecida como essencial em situações de dificuldades na empresa, um fator influenciador positivo, mas com demasiado envolvimento.
- Nos eventos da família a empresa é quase sempre tema de assunto.
- Para assegurar a longevidade da empresa familiar, deveria existir um equilíbrio entre o interesse da família pelos assuntos do negócio e o envolvimento nos mesmos.
- Unanimidade na necessidade de reconhecer e estruturar a intervenção da família empresária, no sentido de os seus contributos serem sistematizados e poderem acrescentar valor aos negócios.

¹⁵ Seminário Internacional Roadmap para Empresas Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação, 19 de setembro 2018, Guimarães

¹⁶ A marca Família Empresária é propriedade da EmFaconsulting – Consultoria a Empresa Familiar, Lda.

4.10. O Protocolo Familiar

A integração das distintas perspetivas da empresa, da propriedade e da família deve ser por todos debatida, consensualizada e formalizada num acordo familiar, minimizando a ocorrência de conflitos e assegurando a competitividade e continuidade da empresa em mãos da família.

Este tema dedicado ao protocolo familiar suportou-se na metodologia desenvolvida e aplicada em dezenas de empresas pelo autor, via efconsulting® - a qual deu origem ao registo de duas marcas¹⁷: uma do sinal  com reprodução “Protocolo Familiar” (fevereiro de 2015) e Genocronograma® (julho de 2018) - e que também aparece refletida no artigo “A profissionalização da família empresária e a continuidade das empresas familiares”, apresentado em seminário internacional.¹⁸

A 10ª sessão ocorreu a 20 de novembro e abordou os seguintes elementos relacionados com o protocolo familiar:

- 4.10.1. O protocolo familiar e sua relevância para a empresa e a família empresária®.
- 4.10.2. Os aspetos essenciais do desenvolvimento, implementação e vinculação.
- 4.10.3. Situações reais de famílias empresárias e empresas familiares e paralelismo com o caso individual.

Após a sessão foi submetido o décimo questionário (anexo 15) que deu origem ao conteúdo específico refletido em 19 atributos.

O protocolo familiar era um tema relativamente desconhecido, pelo que a sessão se focou muito na sua explicitação. Globalmente sobressaíram os elementos seguintes:

- O protocolo familiar como instrumento adequado e indispensável a qualquer dimensão da empresa e família empresária®, se o objetivo for manter o controlo da empresa familiar.
- O seu desenvolvimento deveria envolver todos os familiares consanguíneos, existindo alguma relutância no envolvimento dos restantes.

¹⁷ As marcas , Genocronograma® e efconsulting® são propriedade da EmFaconsulting – Consultoria a Empresa Familiar, Lda.

¹⁸ Seminário Internacional Roadmap para Empresas Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação, 19 de setembro 2018, Guimarães

- Os principais temas a abordar no protocolo deveriam ser o modelo de governo da empresa, a gestão de familiares na empresa e sua remuneração, as questões relacionadas com a dinâmica do capital social (direitos de preferência, avaliação e dividendos), a planificação da sucessão na liderança e na propriedade e a estruturação da família empresária®.
- Os efeitos do protocolo familiar devem ter todos os reflexos vinculativos possíveis (estatutos, acordos parassociais, regulamentos internos).

Com a conclusão das nona e décima sessões e o tratamento dos respetivos inquéritos editou-se o quinto *ebook* “A Organização da Família Empresária. O Protocolo Familiar”.



Figura 16 - *ebook* A Organização da Família Empresária. O Protocolo Familiar

5. As Empresas Familiares do Setor Metalúrgico e Metalomecânico

Tendo por base os temas considerados mais relevantes na fase de *focus group* construiu-se o questionário “O Metal Portugal e a Empresas Familiares” (anexo 16) para submeter a um grupo mais alargado de associados.

Foram rececionadas 70 respostas que, após o devido tratamento, permitiram construir a análise refletida no sexto ebook “O Metal Portugal e



Figura 17 - ebook *O Metal Portugal e a Empresas Familiares. Estudo das Empresas do Setor*

a Empresas Familiares. Estudo da Empresas do Setor”.

Esta publicação define e detalha dois grandes agrupamentos relativos às Empresas Familiares do Setor Metalúrgico e Metalomecânico:

- o perfil da empresa;
- a caracterização dos principais elementos relacionados com a empresa e a família empresária®.

5.1. O Perfil da Empresa Familiar do Setor

O inquérito permitiu construir o seguinte perfil da Empresa Familiar do setor Metalúrgico e Metalomecânico:

- Sociedade Comercial por quotas (Lda.) com Capital Social de €600.000;
- emprega 53 Trabalhadores;
- possui um Volume de Faturação superior a €4,8 milhões;
- tem 39 anos de Existência;
- está na 2ª Geração Familiar;
- é detida por 4 Sócios;
- emprega 5 Pessoas da Família, sendo 4 membros consanguíneos (descendentes diretos dos fundadores) e um não consanguíneo;
- não tem Protocolo Familiar.

5.2. A Caracterização Essencial das Empresas Familiares do Setor

O questionário apresentado aos associados da AIMMAP (anexo 17) considerou 38 variáveis para as quais se concebeu uma estrutura comum de tratamento e apresentação:

- Uma descrição sintética;
- Os resultados do questionário (gráficos e descritivos);
- Leituras recomendadas.

A figura abaixo ilustra a sua aplicação ao conceito de família empresária[®].

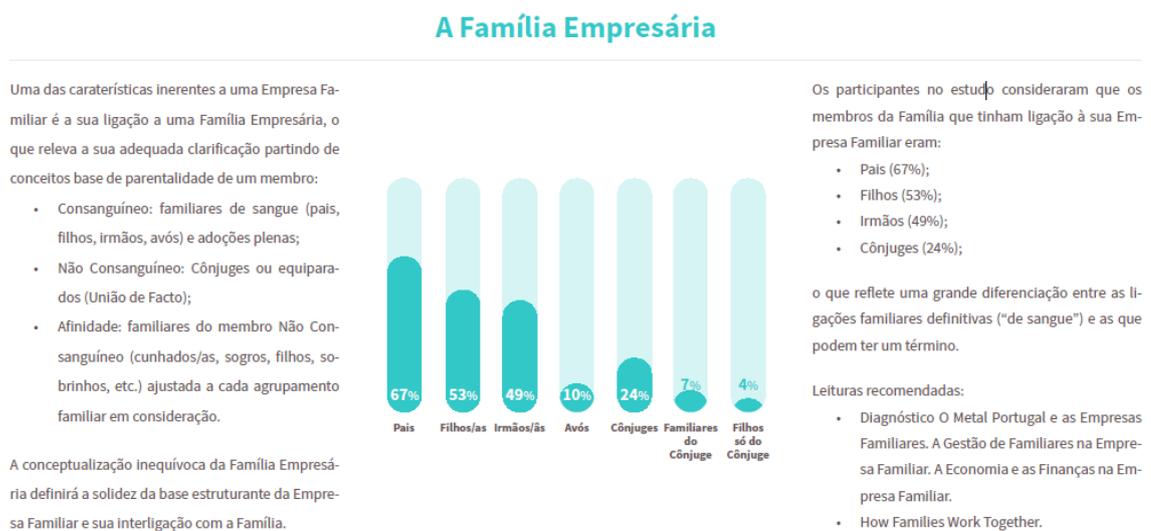


Figura 18 - Exemplo de tratamento e apresentação de uma das variáveis do questionário

6. O Término e Outputs Finais do Projeto

Sendo um dos grandes objetivos do projeto a divulgação e disseminação do estudo e seus resultados, identificaram-se e desenvolveram-se quatro instrumentos para este fim: uma conferência para associados, os *ebooks*, o *microsite* e um gabinete específico de apoio ao associado.

6.1. A Conferência O Metal Portugal e as Empresas Familiares

A 26 de fevereiro de 2019 decorreu a conferência de apresentação de resultados do Estudo das Empresas do Setor, com a seguinte estrutura:

6.1.1. O Perfil da Empresa Familiar do Setor

6.1.1.1. O Essencial:

- da Família Empresária® e Ligação com a Empresa;
- dos Sócios e do Capital;
- da Gestão da Empresa;
- da Mulher na Empresa e Família.

6.1.1.2. Mesa Redonda e Conclusões

EMPRESAS FAMILIARES

Sessão de apresentação do estudo de diagnóstico “O Metal Portugal e as empresas familiares” terá lugar no dia 26 de fevereiro

Como já foi amplamente anunciado, nomeadamente no artigo imediatamente anterior, a AIMMAP tem vindo a desenvolver ao longo do último ano um diagnóstico relacionado com as empresas familiares do setor metalúrgico e metalomecânico designado “Metal Portugal e as Empresas Familiares”.

Este projeto tem como objetivo aferir da situação atualmente existente no que respeita a esta temática, mas também identificar as melhores práticas num vasto conjunto de vertentes associadas aos processos de gestão e sucessão em empresas familiares.

Para a concretização deste projeto, foi constituído um *focus group*, composto por 10 empresas que ao longo do último ano e através de 10 workshops mensais desenvolveram um vasto trabalho de análise e reflexão.

PROGRAMA

14h15	Receção dos participantes
14h30	Apresentação do Projeto: “O METAL PORTUGAL E AS EMPRESAS FAMILIARES” João Girão, AIMMAP
14h50	Resultados do Estudo “O METAL PORTUGAL E AS EMPRESAS FAMILIARES” António Nogueira da Costa, EFCONSULTING
15h30	Mesa-Redonda / Debate • Bernardino Meireles, António Meireles, S.A. • Élio Maia, Fundação do Alto da Lixa, S.A. • Lílina Marques, Serafim A. S. Ferreira Marques, Lda. • Cristiana Sá, ETMA - Empresa Técnica de Metalurgia, S.A. Moderador: António Nogueira da Costa, EFCONSULTING
16h30	Encerramento Rafael Campos Pereira, AIMMAP

A última fase caracterizou-se pelo envolvimento de todas as empresas do setor, que foram convidadas a preencher um inquérito global e complementar ao trabalho já produzido.

A Sessão de Apresentação dos resultados deste Estudo terá lugar no próximo dia 26 de fevereiro, pelas 14h30, no Edifício AIMMAP.

Os interessados em participar poderão proceder à sua inscrição através do site www.metalportugal.pt, ou enviando um e-mail para rui.baptista@aimmap.pt.

O Diagnóstico “O Metal Portugal e as Empresas Familiares” integra a ação 2 - Sucessão Geracional para a Sustentabilidade das Empresas Familiares no âmbito da candidatura ao SIAC denominada “Metal – Gerando o Futuro”, apresentada ao Programa Operacional Regional do Norte, Eixo Prioritário I. Concurso NORTE 53 – 2016-07: Qualificação.

Figura 19 - Notícia da sessão de apresentação do estudo

6.2. Os ebooks

A conceção dos *ebooks* teve por base uma estrutura comum para cada tema abordado e alvo de pergunta nos questionários, a saber:

- Expor os principais conceitos de uma forma simples e associados a questões práticas.
- Contextualizar e apresentar as perguntas e respostas do questionário.
- Boas práticas associáveis.
- Reflexões e sugestões de leituras complementares.

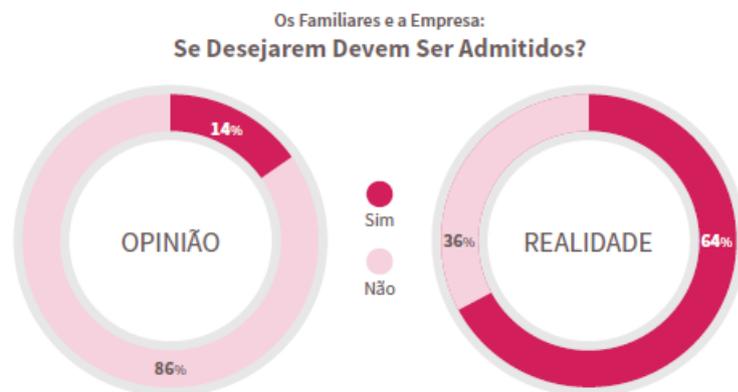
A figura abaixo ilustra a sua aplicação à questão dos familiares e o seu desejo de trabalhar na empresa da família.

2. Os Familiares e o Trabalho na Empresa

Uma das características típicas das Famílias Empresárias é o desejo de envolver todos os seus membros na Empresa, com essencial relevo para a sua integração laboral.

2.1. O Desejo e a Admissão

Os membros de uma Família Empresária, em especial os mais novos, possuem expectativas de trabalharem na empresa da Família. Seja por desejo de primeira opção de trabalho ou por outros motivos externos (o desemprego ou a dificuldade de encontrar uma função com as condições desejadas são os mais usuais) a Empresa deve estar preparada para encarar estas suas vontades.



Reconhece-se de uma forma muito significativa (86%) que a integração de um Familiar na Empresa não deve estar dependente somente da sua vontade de trabalhar na mesma. No entanto é essa a situação que impera em quase dois terços dos casos.

Boas práticas

Não colocar somente nas mãos dos Familiares, ou na vontade da Família, a decisão de contratação de Familiares por parte da Empresa. Quem sabe quais os recursos que necessita são os gestores da Empresa.

Reflexões

Se todos os membros atuais ou futuros desejassem trabalhar na Empresa esta teria condições de os integrar devidamente?

Figura 20 - Estrutura da página dos ebooks comum a cada variável dos questionários

6.3. O *Microsite*

Para agregar e apresentar a informação relativa ao projeto, e a que se possa agregar no futuro, foi concebido um *microsite*, dependente do domínio da AIMMAP, com as seguintes componentes:

- 6.3.1. Institucional e o Gabinete de Apoio à Empresa Familiar (GAEF).
- 6.3.2. Notícias: próprias e de terceiros.
- 6.3.3. Consultório.
- 6.3.4. Conteúdos temáticos: estudos, artigos, *ebooks*, etc.
- 6.3.5. Eventos, agenda.
- 6.3.6. Contactos.

6.4. O Gabinete de Apoio às Empresas Familiares

O reconhecimento da importância das empresas familiares para o setor e da sua

continuidade futura, levou à génese do GAEF - Gabinete de Apoio às Empresas Familiares, assumindo como principais objetivos “o aconselhamento

pontual, a realização de diagnósticos e a prestação de serviços nas áreas de desenvolvimento de modelos de governo, no estabelecimento de protocolos familiares, no apoio à sucessão e na

definição dos termos de transmissão de propriedade.”



Figura 21 - Página de apresentação do Gabinete de Apoio às Empresas Familiares



Figura 22 - Logotipo do Gabinete de Apoio às Empresas Familiares

7. Conclusões

O desejo da AIMMAP, de analisar as especificidades das empresas familiares do setor e de alcançar os objetivos delineados, foi considerado concretizado com suporte nos elementos a seguir discriminados.

7.1. Elaborar Diagnóstico de Caracterização e Análise das Empresas Familiares do Setor

Esta meta estruturante do estudo considerou-se integralmente materializada e refletida:

- Na caracterização das empresas dos órgãos sociais.
- Na realidade agregada dos 14 participantes no *focus group*, refletida por um conjunto de 179 variáveis.
- Nos resultados do inquérito global a 70 empresas expressa em 38 variáveis.
- No perfil da empresa tipo do setor Metalúrgico e Metalomecânico.

7.2. Identificar os Principais Desafios ou Constrangimentos

A temática das empresas familiares envolve uma amplitude de variáveis - no âmbito da empresa, da propriedade e da família – cuja análise, adequada, envolve assuntos e opiniões que muitos dos intervenientes consideram do foro pessoal, ou para os quais não se sentem confortáveis a enfrentar ou a abordar; seja de forma individualizada ou em contexto de partilha com um grupo restrito.

Neste contexto foram identificados os principais desafios, que poderiam colocar em risco o desenvolvimento do processo, agrupados pelas fases, sequenciais, prévia, decurso e pós-projeto, e que de seguida se elencam acompanhados de uma escala de impacto na concretização dos objetivos entre 1 (menor) e 5 (maior).

7.2.1. Fase prévia ao estudo (4)

Financiamento do estudo – se não fosse alcançado uma fonte de financiamento existia o risco de este não avançar. Para mitigar este constrangimento foi efetuada uma candidatura ao SIAC que, para além do estudo, considerava uma outra componente associada aos desafios da economia circular, indústria 4.0 e economia digital.

7.2.2. Fase de desenvolvimento do projeto

7.2.2.1. *Focus group* (5):

7.2.2.1.1. Captar participantes (5):

- Comunicado por circular;
- Artigo no Boletim Informativo;

- Contactos pessoais;
- Conferência de lançamento do estudo.

7.2.2.1.2. Assegurar a participação ativa nas 10 sessões (4):

- Planeamento e calendário de todas as sessões tendo presente os principais constrangimentos do setor: feiras e eventos, dias típicos de maior requisito das pessoas na empresa, período e cumprimento rigoroso do horário, etc.
- Criação de espírito de grupo e de pertença que facilitasse a participação e intercâmbio: sessões com períodos de *networking*, apresentação e dinâmicas de grupo.

7.2.2.1.3. Garantir preenchimento dos questionários (5):

- Inquéritos simples e online (*google forms*);
- Disponibilizados após cada sessão com material da mesma;
- Recordatório digital e pessoal;
- Acesso aos resultados.

7.2.2.2. Fase do questionário global aos associados (4):

- Comunicado por circular;
- Contactos pessoais;
- Envio dos *ebooks*;
- Inquérito simples e online (*google forms*);
- Acesso ao estudo.

7.2.3. Fase de apresentação de resultados (2):

- Conferência de apresentação do estudo e debate com mesa redonda;
- Comunicado por circular;
- Contactos pessoais;
- Artigo no Boletim Informativo.

7.2.4. Pós-projeto (1) disseminação e manutenção do tema:

- *Microsite*;
- Gabinete de Apoio às Empresas Familiares.

7.3. Conceber Boas Práticas e Ferramentas de Suporte

Este objetivo foi considerado satisfeito por duas vias:

- pelos *ebooks*, com destaque para as boas práticas apresentadas para cada variável associada a cada área temática; as questões de reflexão e os questionários que permitem uma autorreflexão e comparação com os resultados apresentados; as leituras complementares;
- pela criação e disponibilização aos associados do Gabinete de Apoio à Empresa Familiar.

7.4. Disseminar Resultados pelos Restantes Associados

A disseminação dos resultados foi previamente definida e refletiu-se essencialmente:

- nas conferências de lançamento do estudo e de apresentação dos resultados;
- na divulgação e disponibilização no site da AIMMAP dos *ebooks*;
- nos artigos e notícias no Boletim do Informativo, imprensa (anexo 18) e *site*;
- na agregação de informação no *microsite*.

8. Aplicação do Conhecimento Continuamente Gerado

Propor à AIMMAP a realização deste estudo, foi assumido pelo autor como um relevante desafio que permitiria agregar, estruturar e testar muito do conhecimento gerado, com suporte teórico e prático, pela dedicação, desde 2004, à temática das empresas familiares.

8.1. Compilar Conhecimentos Teóricos

A maioria dos conhecimentos teóricos foram adquiridos por recurso a múltiplas alternativas:

- leitura de centenas de artigos científicos, em sites e revistas;
- constituição de biblioteca própria com cerca de uma centena de títulos de autores de reconhecido prestígio acadêmico e profissional;
- dezenas de estudos internacionais realizados por universidades, escolas de negócios e consultoras que se dedicam, ou possuem áreas específicas dedicadas, às temáticas associadas às empresas familiares;
- participação em eventos - *workshops*, seminários e congressos – e cursos de formação;
- membro ativo do *Family Firm Institute* – associação internacional, com mais de 30 anos, de profissionais que se dedicam ao estudo e atuação em empresas familiares.

8.2. Sistematizar Conhecimentos Empíricos e Profissionais

A experiência pessoal foi acumulada:

- em distintas tipologias de entidades (PME e grandes empresas, familiares e não familiares, empresa da própria família e sociedades na qual trabalhou como empregado ou gestor);
- na interação com reconhecidos acadêmicos e profissionais da área;
- na participação em distintos grupos internacionais dedicados ao estudo e trabalho na área (*Familias Empresarias Iberoamericanas*, Legado e Família e Safras / Cifras do Brasil, entre outros).

8.3. Estruturar, Disseminar e Aplicar

Passar do conhecimento à ação tem sido assumido como um processo de contínua integração e evolução que, no caso do autor, se tem refletido por múltiplas vias:

- na elaboração de centenas de artigos de apresentação e sensibilização para assuntos relacionados com o tema;
- na conceção de modelos e de metodologias passíveis de aplicação a casos concretos e que permitiram vários registos de marca (Família Empresária[®], Genocronograma[®] (PF) Protocolo[®] Familiar) e de propriedade intelectual;
- na estruturação e apresentação de formações, *workshops*, conferências, seminários e fóruns;
- na conceção, coordenação científica e docência da pós-graduação Direito da Família Empresária, tendo originado o registo de obra em coautoria n.º 3268/2020;
- na aplicação e desenvolvimento das metodologias em projetos financiados e em trabalhos em mais de uma centena de empresas e famílias empresárias.

Em suma, desenvolver conhecimento, aplicá-lo a casos concretos e ver os resultados alcançados, tem sido, e certamente continuará a ser, um constante e gratificante desafio pessoal.

9. Bibliografia

O trabalho apresentado, que versou uma multiplicidade de assuntos dentro da temática da empresa familiar, implicou consultas a uma ampla referência bibliográfica, destacando-se as seguintes publicações:

- Aragoneses, I., (2013): *La Empresa Familiar y el pequeño negocio*, Madrid: Starbook Editorial.
- Aronoff, C. E., Astrachan, J. H., Mendonza, D. S., Ward, J. L., (1997): *Making Sibling Teams Work: the Next Generation*, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- 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.
- Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): *Family Business Values. How to Assure a Legacy of Continuity and Success*, New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): *From Siblings to Cousins. Prospering in the Third Generation and Beyond*, New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): *How to Choose and Use Advisors: Getting the Best Professional Family Business Advice*, New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): *More Than Family. Non-Family Executives in the Family Business*, New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. I., Astrachan, J. H., Mendoza, D. S., Ward, J. L., (1997): *Making Sibling Teams Work: The Next Generation*, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Aronoff, C. I., Astrachan, J. H., Ward, J. L., (2011): *Developing Family Business Policies. Your Guide to the Future*, New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. I., Ward, J. L., (2011): *Effective Leadership in the Family Business*, New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. I., Ward, J. L., (2011): *Family Business Ownership. How to be an effective shareholder*, New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. I., Ward, J. L., (2011): *From Siblings to Cousins. Prospering in the third generation and beyond*, New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. I., Ward, J. L., (2011): *More Than Family. Non-Family Executives in the Family Business*, New York: Palgrave Macmillan.
- Cáceres, I. A., (2013): *La Empresa Familiar y el Pequeño Negocio*, Madrid: Starbook.
- Ceja, L., (2016): *De la familia a la empresa evolución del rol de la mujer en la empresa familiar*; Barcelona: IESE.
- Correia, T., (2008): *As Empresas Familiares Portuguesas: Determinantes da Estrutura de Capital*, Penafiel: Editorial Novembro.

- Costa, A. N.; (2012): O Protocolo familiar como arma anticonflito, Lisboa: Revista Exame nº 344, 54-59.
- Costa, A. N., (2017): Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar, DOI: 10.6084/m9.figshare.5545141.
- 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.
- 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., (2018): A profissionalização da família empresária e a continuidade das empresas familiares, Roadmap para as Empresas Familiares, Braga: CICS-Uminho.
- Costa, A. N., Negreira, F, Negreira, J, (2011): 50 perguntas essenciais sobre empresas familiares, Porto: Vida Económica.
- Eckrich, C. J., McClure, S. L., Ward, J. L., (2011): Working for a Family Business: A Non-Family Employee's Guide to Success, New York: Palgrave Macmillan.
- Europe Union, (2017): 2017 Report on equality between women and men in the EU, Bélgica: EU, DOI:10.2838/52591.
- European Commission, Expert Group (2009), Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, 4.
- Fleming, Q. J., (2000): Keep the Family Baggage Out of the Family Business: Avoiding the Seven Deadly Sins That Destroy Family Business, New York: Fireside.

- Gallo, M. A., (1998): La sucesión en la empresa familiar, Barcelona: Colección de estudios y informes La Caixa.
- Gallo, M. A., (2016): Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional? Barcelona: Reial Acadèmia de Doctors.
- Gallo, M. A., Gómez, G. (2015): Evolución y desarrollo de la empresa y de la familia, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Gallo, M. A., Klein, S., Montermelo, D., Tomaselli, S., Cappuyns, K., (2009): La empresa familiar multigeneracional, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Gersick, K. F.; Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1996): Generation to Generation: Lyfe Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press.
- Hollar, L., (2005): Keep Your Business Close ... and Your Family Closer, Colorado: Piñon Publising.
- Informa D&B, (2018), Participação Feminina na Gestão das Empresas em Portugal, Informa D&B.
- Kignel, L., Werner, (2015): ... e Deus criou a empresa familiar, S. Paulo: Integrare Editora.
- Labaki, R., Michael-Tsabari, N., Zachary, R. K., (2014): Toward the Cluster Model: The Family Firm's Entrepreneurial Behavior Over Generations, Family Business Review, DOI: 10.1177/0894486514525803
- Lobraico, M. A., Isaacs, J., Singer, M., (2011): Succession Planning for Family Businesses: Preparing for the Next Generation. Toronto: BPS Books.
- Mandl, I., (2008), Overview of Family-Business-Relevant Issues, Study conducted on behalf of the European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Austrian Institute for SME Research.
- Marques, A. P., Costa, A. N. e al., (2018): Empresas Familiares da Região Norte. Mapeamento, Retratos e Testemunhos, Braga: Universidade do Minho, DOI:10.21814/1822.55802
- Martínez, M., Rodríguez, R., (2014) El Protocolo Familiar. Guía Práctica Para Su Elaboración En 7 Sesiones: La Forma Más Efectiva Para Trabajar En Paz En Familia, Bloomington: Palibrio.
- Montermelo, D., Ward, J. L., (2011): The Family Constitution. Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business. New York: Palgrave Macmillan.
- Negreira, F., Negreira, J., Costa, A. N., (2007): Eu não vendi. Não o façam vocês. Empresa familiar e sucessão, Porto: Vida Económica.
- Parasurman, S., Greenhaus, J. H., (1997): Nurturing the Talent to Nurture the Legacy: Career Development in the Family Business, London: Quorum Books.

- Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K., X., Klein, S. D., (2006): *Managing Conflict in the Family Business. Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Rhodes, K., Lansky, D., (2013): *Managing Conflict in the Family Business. Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business*, New York: Palgrave Macmillan.
- Schuman, A. M., Ward, J. L., (2011): *Family Education for Business-Owning Families. Strengthening Bonds by Learning Together*, New York: Palgrave Macmillan.
- Schuwass, J. M., Glemser, A. L., (2016): *Wise Family Business. Family Identity Steering Brand Success*, London: Palgrave Macmillan.
- Suspiro, A., (2018/09/09): *Mulheres ao poder. Sucessão familiar, mérito ou quotas?*, *Jornal Observador*.
- Tagiuri, R., Davis, J.A. Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. 1982, reprinted 1996, *Family Business Review* IX (2) 199-208.
- Tapiés, J., Canals, C., (2013): *Sí, quiero. El compromise de la familia empresaria*, Barcelona: Libros de Cabecera.
- Visscher, F. M., Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): *Financing Transitions: Managing Capital and the Liquidity in the Family 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.
- Ward, J. L., (2004): *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*, New York: Palgrave Macmillan.
- Whiteside, M. F., Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): *How Families Work Together*, New York: Palgrave Macmillan.
- Witt, A., (2018/03/12): *Gigantes Invisíveis, Brasil: +Serra*.
- Xavier, R. L., (2016): *Planeamento Sucessório e Transmissão do Património à Margem do Direito das Sucessões*, Porto: Universidade Católica Editora.
- Xavier, R. L., (2017): *Sucessão familiar na empresa. A empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*, Porto: Editora Universidade Católica.
- Xavier, R. L., Costa, A. N., (2018): *O reconhecimento legal das estruturas de gestão da família empresária institucionalizada, Roadmap para as Empresas Familiares*, Braga: CICS-Uminho.

10. Anexos

1. Aprovação do Projeto Metal – Gerando o Futuro



Designação do projeto | METAL - Gerando o Futuro

Código do projeto | NORTE-02-0853-FEDER-000125

Objetivo principal |

Região de intervenção | Norte

Entidade beneficiária | AIMMAP

Data de aprovação | 06-04-2017

Data de início | 01-05-2017

Data de conclusão | 28-02-2019

Custo total elegível | 210.983,80 EUR

Apoio financeiro da União Europeia | FEDER – 169.077,39 EUR

2. Convite da sessão de lançamento do Projeto



O METAL PORTUGAL E AS EMPRESAS FAMILIARES

CONVITE

Para a Sessão de Lançamento do Projeto de Diagnóstico “O Metal Portugal e as Empresas Familiares”, que decorrerá na AIMMAP, no dia 27 de fevereiro, das 8h30 às 11h00.

Local: Edifício AIMMAP
Data: 27 de Fevereiro de 2018
Horário: 8h30 - 11h00

Em parceria com:











3. Notícia da realização do estudo

Divulgação no Boletim Informativo inserido no jornal Vida Económica, nº 1725 de 20 de fevereiro de 2018.

AIMMAP

AIMMAP lança estudo para caracterização das empresas familiares no setor metalúrgico e metalomecânico

A AIMMAP irá realizar ao longo de 2018 um estudo de caracterização das empresas familiares no setor metalúrgico e metalomecânico, com vista a aferir da situação atualmente existente no que respeita a esta temática mas também com o objetivo de identificar as melhores práticas num vasto conjunto de vertentes associadas aos processos de gestão e sucessão em empresas familiares.

Esta questão é tão premente quanto é verdade que cerca de 80% a 90% das empresas do setor, são empresas familiares com um fortíssimo impacto socioeconómico.

Estas empresas, fortemente dinamizadoras de emprego e situadas em zonas geográficas dispersas, denotam uma enorme capacidade de resiliência e competitividade, assente em fortes laços e valores familiares, uma cultura de gestão com especificidades únicas e uma crescente integração de membros da família empresária consubstanciada na coexistência de várias gerações. O seu potencial é por isso fortíssimo, mas os riscos inerentes às suas especificidades também não poderão ser negligenciados.

Estudos afirmam que de cada 100 Empresas Familiares que chegam à segunda geração, apenas 30 sobrevivem e só 15 chegam à terceira geração. No âmbito da Estratégia de Lisboa, é referido que um terço dos empresários



No âmbito da Estratégia de Lisboa, é referido que um terço dos empresários da UE, principalmente os responsáveis por Empresas Familiares, deverá abandonar a atividade num período de 10 anos afetando 690.000 PME e 2,8 milhões de empregos/ano

da UE, principalmente os responsáveis por Empresas Familiares, deverá abandonar a atividade num período de 10 anos, afetando 690.000 PME e 2,8 milhões de empregos/ano.

Nesse sentido, é de primordial importância efetuar este trabalho de diagnóstico e tipificação das empresas

do setor, sempre orientado à definição das melhores práticas.

Para o efeito, irá ser constituído um "focus group" composto por 10 empresas que ao longo do ano e através de 10 "workshops" mensais irão proceder à análise de um conjunto de temas relevantes, nomeadamente

no que respeita à profissionalização e boas práticas de gestão, à gestão de familiares na empresa, à sua estrutura financeira, ao empreendedorismo no seio do grupo familiar, à sucessão da propriedade e liderança, bem como à organização da família em torno da empresa e a inerente elaboração do Protocolo Familiar.

Estes "workshops" serão complementados por um conjunto de inquéritos envolvendo essas empresas, os quais integrarão posteriormente um inquérito geral às empresas do setor.

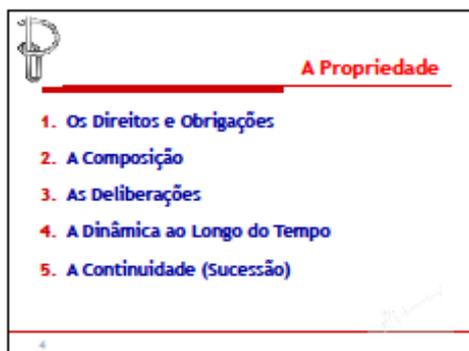
Da execução do presente estudo será produzida documentação com identificação dos principais desafios, análise e resultados dos inquéritos, principais conclusões e melhores práticas.

Esta documentação será disponibilizada pelos vários meios de divulgação da AIMMAP a todas as empresas do setor, que poderão assim adquirir um vasto conjunto de elementos de análise para os desafios com que se deparam nesta matéria.

Este projeto integra a ação 2 - Sucessão Geracional para a Sustentabilidade das Empresas Familiares no âmbito da candidatura ao SIAC denominada "Metal - Gerando o Futuro" apresentada ao Programa Operacional Regional do Norte, Eixo Prioritário I. Concurso NORTE 53 - 2016-07: Qualificação.

4. Os temas da sessão de *focus group* Gestão e Continuidade (Sucessão) da Propriedade

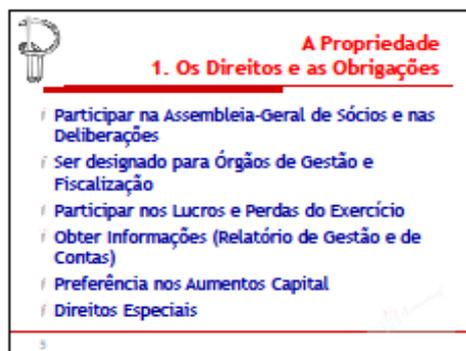
efconsulting© - SIAC AIMMAP



A Propriedade

1. Os Direitos e Obrigações
2. A Composição
3. As Deliberações
4. A Dinâmica ao Longo do Tempo
5. A Continuidade (Sucessão)

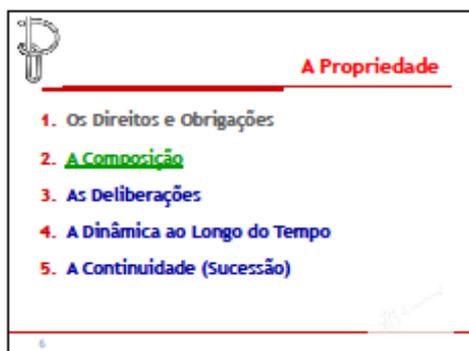
4



A Propriedade
1. Os Direitos e as Obrigações

- / Participar na Assembleia-Geral de Sócios e nas Deliberações
- / Ser designado para Órgãos de Gestão e Fiscalização
- / Participar nos Lucros e Perdas do Exercício
- / Obter Informações (Relatório de Gestão e de Contas)
- / Preferência nos Aumentos Capital
- / Direitos Especiais

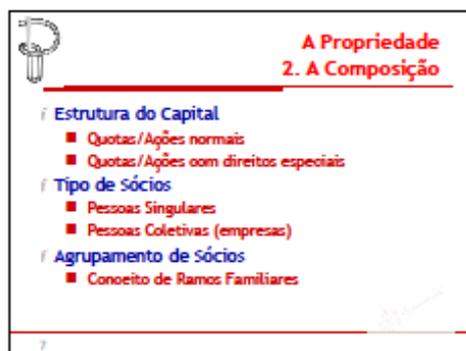
5



A Propriedade

1. Os Direitos e Obrigações
2. **A Composição**
3. As Deliberações
4. A Dinâmica ao Longo do Tempo
5. A Continuidade (Sucessão)

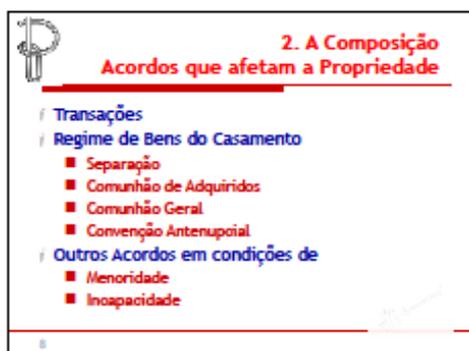
6



A Propriedade
2. A Composição

- / Estrutura do Capital
 - Quotas/Ações normais
 - Quotas/Ações com direitos especiais
- / Tipo de Sócios
 - Pessoas Singulares
 - Pessoas Coletivas (empresas)
- / Agrupamento de Sócios
 - Conceito de Ramos Familiares

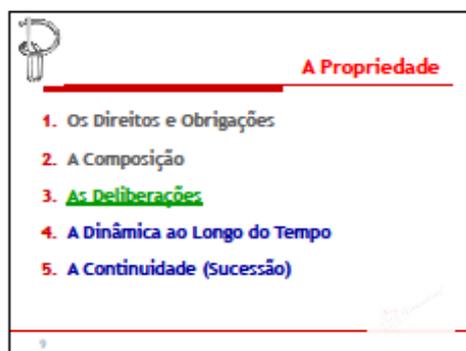
7



2. A Composição
Acordos que afetam a Propriedade

- / Transações
- / Regime de Bens do Casamento
 - Separação
 - Comunhão de Adquiridos
 - Comunhão Geral
 - Convenção Antenuptial
- / Outros Acordos em condições de
 - Menoridade
 - Incapacidade

8



A Propriedade

1. Os Direitos e Obrigações
2. A Composição
3. **As Deliberações**
4. A Dinâmica ao Longo do Tempo
5. A Continuidade (Sucessão)

9



A Propriedade 3. As Principais Deliberações

- Gestão
 - Modelo (número, executivas, independentes, família, ...)
 - Seleção das pessoas
 - Remuneração
 - Avaliação
 - Destituição

10

10



A Propriedade 3. As Principais Deliberações

- Resultados
 - Reservas vs Dividendos: Sim ou não, valor
- Transações de Capital
 - Direitos de Preferência: Condições
- Alteração de Capital
 - Aumento, Redução, Amortização: Condições

11

11



A Propriedade 3. As Principais Deliberações

- (Des)Investimentos
 - Condições: Quando, quanto, alienações, ...
- Continuidade
 - Enostrar: Condições
 - Sucessão: Meios de alocação e direitos de preferência

12

12



A Propriedade As Formas de Deliberação

- Suportadas na % do Capital (excluindo potenciais direitos especiais)
 - Total
 - Presente ou representado na Assembleia
- Votação
 - Simple: + 1 voto que alternativas
 - Maioria Absoluta: metade +1 dos votos
 - Outras Maiorias: ajustáveis
 - Unanimidade: 100%

13

13



Os Sócios e o Poder de Deliberação

1 - EU

+ de 1

14

14



+ 1: Partilhar a Decisão

- +75,0%: Ditadura (eu e ...)
- +50,0%: Democracia Ditatorial (maioria absoluta)
- +33,3%: Democracia Coligação (oligarquia)
- +25,0%: Democracia Partilhada (aliança)
- +10,0%: Associação de Interesses (cooperação)
- 10,0%: União de Conveniência (anarquia)

15

15



A Propriedade

1. Os Direitos e Obrigações
2. A Composição
3. As Deliberações
4. A Dinâmica ao Longo do Tempo
5. A Continuidade (Sucessão)

16

16



A Propriedade

4. A Dinâmica ao Longo do Tempo

- Políticas de transmissão/transação:
 - Exercício e Ordem dos direitos de preferência
 - Sócios
 - Empresa
 - Ramo Familiar
- Operações para gerar liquidez aos Sócios
 - Empréstimos externos com garantia
 - Venda à Empresa com Opção de Compra

17

17



A Propriedade

4. A Dinâmica ao Longo do Tempo

- Acompanhamento
 - Proteção de Minoritários: Opção de vender em operação apresentada a outro sócio (*tag along*)
 - Definir condições
 - Proteção de Maioritários: Obrigatoriedade de vender em operação apresentada a outro sócio (*drag along*)
 - Definir maioria e condições

18

18



A Propriedade

1. Os Direitos e Obrigações
2. A Composição
3. As Deliberações
4. A Dinâmica ao Longo do Tempo
5. A Continuidade (Sucessão)

19

19



5. Planear a Continuidade da Propriedade (Sucessão)

- NÃO
- SIM
 - A vontade
 - Como

20

20



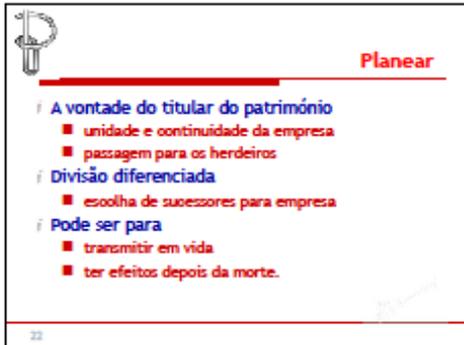
Não Planear

- O que a lei estipular: partilha do património líquido de forma igualitária (em regra) - divisão da Empresa
- Parte irá para herdeiros legais
 - Cônjuge e desoendentes
 - Cônjuge e asoendentes
 - Cônjuge
- Pode dispor de uma parte (quota disponível - 1/2, 1/3 ou 2/3)

21

21

efconsulting@ - SIAC AIMMAP

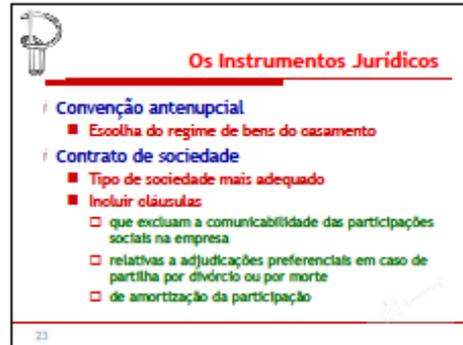


Planear

- i A vontade do titular do património
 - unidade e continuidade da empresa
 - passagem para os herdeiros
- i Divisão diferenciada
 - escolha de sucessores para empresa
- i Pode ser para
 - transmitir em vida
 - ter efeitos depois da morte.

22

22

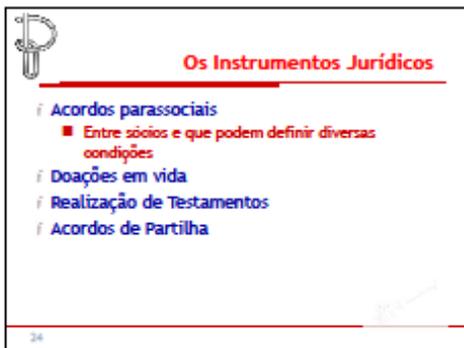


Os Instrumentos Jurídicos

- i Convenção antenupcial
 - Escolha do regime de bens do casamento
- i Contrato de sociedade
 - Tipo de sociedade mais adequado
 - Incluir cláusulas
 - que excluam a comunicabilidade das participações sociais na empresa
 - relativas a adjudicações preferenciais em caso de partilha por divórcio ou por morte
 - de amortização da participação

23

23



Os Instrumentos Jurídicos

- i Acordos parassociais
 - Entre sócios e que podem definir diversas condições
- i Doações em vida
- i Realização de Testamentos
- i Acordos de Partilha

24

24

5. Formulário O Metal Portugal e as EFs - Sucessão Propriedade

5/28/2019

101- O Metal Portugal e as Empresas Familiares

101- O Metal Portugal e as Empresas Familiares

No âmbito do projeto "O Metal Portugal e as Empresas Familiares", segue o inquérito relacionado com o módulo da Gestão e Continuidade da Propriedade, destinado ao grupo de trabalho da AIMMAP.

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

IMPORTANTE: nas questões em que surgem 2 grupos de COLUNAS iguais, no 1º agrupamento pretende-se que manifeste o que, na SUA OPINIÃO, considera que deveria ser. No 2º agrupamento pretende-se que expresse o que é a REALIDADE DA SUA EMPRESA/CASO.

Não existem respostas certas nem erradas, mas sim opiniões e dados atuais, cuja expressão em muito contribuirá para esta análise do setor.

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, se possível até 5ª feira 29 de março.

*Obrigatório

1. Endereço de email *

1. Principais Direitos e Obrigações dos Sócios

As 2 primeiras colunas são para expressar A SUA OPINIÃO, as 2 últimas colunas são para indicar a realidade da SUA EMPRESA (em cada linha devem surgir 2 respostas)

2. 1. a) Os Sócios devem ou podem: *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Minha Opinião: Sim	Minha Opinião: Não	Minha Empresa: Sim	Minha Empresa: Não
Participar nas Assembleias de Acionistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser nomeados para Administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser nomeados para outros órgãos sociais (Mesa Assembleia, Fiscalização, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Receber informação da Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Receber dividendos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. 1. b) A Empresa deve disponibilizar aos Sócios *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Minha Opinião: Sim	Minha Opinião: Não	Minha Empresa: Sim	Minha Empresa: Não
Relatório de Gestão e Contas Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação síntese Mensal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação síntese Trimestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação síntese Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. As Ações e os Acionistas

As 2 primeiras colunas são para expressar A SUA OPINIÃO, as 2 últimas colunas são para indicar a realidade da SUA EMPRESA (em cada linha devem surgir 2 respostas)

4. 2. a) A composição do Capital da Empresa: *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Minha Opinião: Sim	Minha Opinião: Não	Minha Empresa: Sim	Minha Empresa: Não
As ações devem ter todas os mesmos direitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Devem existir ações com direitos distintos de voto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Devem existir ações com direitos distintos de dividendos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. 2. b) Os detentores de capital podem ser *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Minha Opinião: Sim	Minha Opinião: Não	Minha Empresa: Sim	Minha Empresa: Não
Qualquer familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familiares a trabalhar na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalhadores da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externos à empresa e família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. 2. c) Os sócios ou futuros sócios da empresa, que sejam da família, deveriam conhecer bem os regimes de casamento ou união de facto e, de sua livre iniciativa, optar por: *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Minha Opinião: Sim	Minha Opinião: Não	Meu Caso: Sim	Meu Caso: Não
Separação de bens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunhão de adquiridos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunhão geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo antenupcial com outras cláusulas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. 2. d) Em casos de acontecimentos (falecimento, incapacidade, menoridade, garantias, ...) que impliquem que outras pessoas (singular ou coletiva) passem a deter ou a representar determinada posição no capital, o ideal seria que: *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Minha Opinião: Sim	Minha Opinião: Não	Minha Empresa: Sim	Minha Empresa: Não
A empresa continuasse com essas novas pessoas como sócias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa tivesse a opção de amortizar essa posição (extinguir pagando o valor da mesma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras opções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. As deliberações dos Sócios

As 2 primeiras colunas são para expressar A SUA OPINIÃO, as 2 últimas colunas são para indicar a realidade da SUA EMPRESA (em cada linha devem surgir 2 respostas)

8. 3. a) As deliberações na reunião da Assembleia Geral devem ser adotadas seguindo o princípio de: *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Minha Opinião: Sim	Minha Opinião: Não	Minha Empresa: Sim	Minha Empresa: Não
Totalidade do capital subscrito (esteja ou não presente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totalidade do capital presente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. 3. b) Em geral, as deliberações na reunião da Assembleia Geral devem ser adotadas seguindo o princípio de: *

Marcar apenas uma oval.

- Maioria simples (obter + 1 voto que qualquer outra proposta)
- Maioria absoluta (obter + de 50% dos votos)
- Maioria alargada (+75%)
- Unanimidade (100%)
- Outra: _____

10. 3. c) Especificamente, que maiorias deveriam ser necessárias na Assembleia Geral para decidir assuntos relacionados com: *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Simple (+1 voto)	Absoluta (+50% votos)	Simple (+1 voto)	Absoluta (+50% votos)
A Administração (eleger, demitir, remuneração, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os dividendos (valor a distribuir)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capital (aumentar, reduzir, amortizar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimentos significativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Níveis de endividamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alteração ou encerramento da atividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras opções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. A dinâmica do capital ao longo do tempo

Ao longo do tempo é natural que existam operações que alterem a estrutura acionista da Empresa (compra e venda, doações, etc).

11. 4. a) A ordem dos direitos de preferência em caso de operações de capital (aumento, venda) deveria ser (1 será a 1ª, 2 a 2ª e 3 a 3ª) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3
Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros Sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ramo Familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 4. b) O preço de referência, ou o método para o calcular, para compra e venda de ações entre os atuais acionistas da empresa deve: *

Marcar apenas uma oval.

- Estar previamente definido, mas sujeito a acordo entre as partes
- Ser aquele que seja acordado entre as partes
- Ser definido por entidade externa isenta
- Outra: _____

13. 4. c) No caso de existir oferta externa para aquisição de uma parte do capital da empresa: *

Marcar apenas uma oval.

- O(s) sócio(s) a quem foi feita a oferta são quem devem vender
- Todos deveriam ter a opção de também vender, no limite mínimo da proporção das que detêm (se a oferta for para 50% do capital, os sócios que desejarem podem vender metade da sua posição)
- Outra: _____

14. 4. d) No caso de existir oferta externa para aquisição exclusiva da totalidade, ou de 90% da empresa, e para a qual exista acordo de pelo menos 75% do capital: *

Marcar apenas uma oval.

- O(s) sócio(s) minoritários se não desejarem vender inviabilizam a operação
- O(s) sócio(s) minoritários que possuem o restante capital devem ser obrigados a vender
- Outra: _____

5. O planeamento da continuidade (Sucessão) da propriedade

15. 5. a) Os atuais acionistas devem: *

Marcar apenas uma oval.

- Deixar que a evolução dos acontecimentos e os futuros herdeiros encontrem uma solução a seu tempo
- Planear ou executar o que desejam que aconteça no futuro às suas ações da empresa
- Outra: _____

16. 5. b) Se decidiram planear, os atuais acionistas devem: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não
Decidir por eles mesmos o que desejam e somente informar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolver os potenciais ou desejados herdeiros (sucessores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar a solução desejada em vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reservar direitos especiais para si (exº usufruto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 5. c) Se a vontade desejada pelo sócio for para implementar após a sua incapacidade ou desaparecimento, deve: *

Marcar apenas uma oval.

- Transmitir oralmente a todos a vontade
- Deixar uma carta descrevendo a sua vontade
- Recorrer aos instrumentos jurídicos adequados para a sua efetivação (doações, testamento, acordos de partilha,...)
- Outra: _____

Pretendo receber uma cópia das minhas respostas.

6. Índice dos atributos abordados na Sucessão na Propriedade

A SUCESSÃO NA PROPRIEDADE

1. Principais Direitos e Obrigações dos Sócios	14
1.1. Assembleia de Sócios	15
1.2. Membros do Órgão de Gestão	16
1.3. Membros de Outros Órgãos da Sociedade	17
1.4. Informação da Empresa	18
1.5. Relatório de Gestão e Contas Anual.....	20
1.6. Dividendos	21
2. A Propriedade.....	22
2.1. A Composição do Capital Social	22
2.2. Perfil dos Sócios.....	24
2.3. Propriedade e os Regimes de Casamento	27
2.4. Novos Sócios por Ocorrências Naturais	29
3. As Deliberações dos Sócios	31
3.1. Princípio base para Deliberar	31
3.2. Princípio base de Maioria	33
3.3. Maiorias para Assuntos Específicos	34
4. O Capital ao Longo do Tempo	35
4.1. Direitos de Preferência	35
4.2. Preço de Referência	36
4.3. Aquisição de Parte de Capital.....	37
4.4. Aquisição da Totalidade ou Maior Parte do Capital	38
5. Sucessão na Propriedade	39
5.1. Planejar ou Deixar Acontecer	39
5.2. Quem e Como Envolver	40
5.3. Manifestar a Vontade	42
Consultório.....	43

7. Índice dos atributos abordados na Sucessão na Liderança

A SUCESSÃO NA LIDERANÇA

1. Os Gestores: Direitos e Obrigações	45
1.1. Os Objetivos desejados pelos Sócios.....	46
1.2. O Relatório de Gestão	47
1.3. A Distribuição de Resultados	48
1.4. A Remuneração da Gestão	49
1.5. A Avaliação da Gestão	50
1.6. As Responsabilidades e Direitos da Gestão	51
1.7. O Impacto do Exercício das Funções de Gestão ao nível da Empresa e Pessoal	52
1.8. A Gestão em Preparação Contínua	53
2. O Órgão de Gestão (Administração ou Gerência)	54
2.1. Número de Membros	54
2.2. Um Presidente ou Dinamizador	55
2.3. Membros da Família	56
2.4. Membros Não Familiares.....	57
2.5. Limitado a Sócios.....	58
2.6. Membros que Não Participam na Gestão	59
2.7. Reuniões Periódicas	60
3. As Decisões no Órgão de Gestão	62
3.1. Maiorias.....	62
3.2. Presidente e Voto de Qualidade.....	65
3.3. Funções dos Gestores.....	66
3.4. Gestor e Atuação para Decisão.....	67
4. A Sucessão dos Gestores.....	68
4.1. Forma Natural ou Planeada	68
4.2. Participantes	69
4.3. Idade Máxima para Exercer Funções	70
4.4. Período de Coexistência de Sucessor e Sucedido.....	71
4.5. Sucedido e Gestão Executiva e de Supervisão	73
4.6. Sucessor	75
4.7. Liderança da Sucessão	77
Consultório.....	78

8. Índice dos atributos abordados na Sucessão nas Funções Chave

A SUCESSÃO NAS FUNÇÕES CHAVE DA LIDERANÇA.....	8
1. As Funções Chave.....	8
1.1. As Funções Chave e o Negócio	9
1.2. Funções com Requisitos Obrigatórios	10
1.3. A Experiência Prática	11
1.4. As Ligações a Entidades Externas	12
2. Funções Chave na minha Empresa	13
3. A Minimização dos Riscos	14
3.1. Funções Assumidas por Familiares.....	14
3.2. Mais Pessoas aptas ao Exercício das Funções	15
3.3. O Recurso à Subcontratação	16
3.4. Os Contratos de “Fidelização”	17
3.5. Subscrever Seguro	18
4. A Sucessão das Pessoas que Assumem Funções Chave.....	19
4.1. Período de Preparação e Coexistência de Sucessor e Sucedido	19
4.2. Cláusulas Específicas nos Contratos de Trabalho	21
4.3. O Fornecimento Externo Temporário	22
4.4. Um Sistema de Alerta	23
Consultório.....	24

9. Índice dos atributos abordados na Profissionalização e Boas Práticas Gestão

A PROFISSIONALIZAÇÃO E BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO	27
1. A Empresa e os Órgãos, Pessoas e Decisões	27
1.1. A Assembleia de Sócios ou Acionistas	28
1.2. A Mesa da Assembleia de Sócios ou de Acionistas	29
1.3. A Fiscalização	30
1.4. A Gerência ou A Administração	31
1.5. Funções das Pessoas na Empresa	32
2. As Decisões Individuais ou Coletivas	33
2.1. As Pessoas Conhecem os Objetivos Pretendidos	33
2.2. "Remam" todas no Mesmo Sentido	34
2.3. Adotam Posturas Negativas	35
3. Regulamentos de Competência	36
3.1. O Poder de Decisão de cada Órgão ou Pessoa	36
3.2. A Família Proprietária e a Empresa	37
3.3. A Empresa e as Pessoas da Família	38
3.4. Os Membros da Família na Empresa	39
4. A Responsabilização pelas Decisões	40
4.1. Os Resultados das Decisões	41
4.2. Desvios Relativos ao Esperado	42
4.3. Os Participantes na Decisão	43
4.4. Ataques ao Decisor	44
Consultório	45

10. Índice dos atributos abordados na Gestão de Familiares na Empresa

GESTÃO DE FAMILIARES NA EMPRESA

1. A Família	8
1.1. Quem Pertence à Família	9
1.2. Os Principais Fatores Associados aos Familiares	10
1.2.1. A Confiança	10
1.2.2. Os Conflitos	11
1.2.3. A Dedicção e a Disponibilidade	12
1.2.4. A Emotividade.....	13
1.2.5. A Racionalidade.....	14
1.2.6. O Risco	15
2. Os Familiares e o Trabalho na Empresa	16
2.1. O Desejo e a Admissão.....	16
2.2. A Necessidade da Empresa	17
2.3. A Formação Adequada à Função	18
2.4. A Experiência Adequada à Função.....	19
2.5. A Experiência Externa à Empresa Familiar.....	20
2.6. A Prioridade de Acesso	22
2.7. Acesso a Formação	23
2.8. O Acesso a Cargos de Chefia	24
2.9. A Conjugação com Atividades Externas.....	25
2.10. A Evolução Profissional	26
2.11. Os Períodos de Férias	27
2.12. As Condições de Remuneração.....	28
2.13. Horário Diferenciado	29
2.14. O Despedimento	30
3. As Decisões que Envolvam Familiares	31
3.1. Um Tratamento Igualitário	31
3.2. Regras Previamente Definidas	32
3.3. A Participação de Familiar Próximo	33
3.4. O Envolvimento do Órgão de Gestão.....	34
3.5. Um Assunto Exclusivo da Empresa	35
3.6. A Partilha com a Família	36
Consultório.....	37

11. Índice dos atributos abordados em Aspetos Económico-Financeiros

A ECONOMIA E AS FINANÇAS NA EMPRESA FAMILIAR

1. Os Principais Ativos.....	39
1.1. A Empresa Familiar.....	40
1.2. O Nome e História da Família.....	41
1.3. Os Principais Líderes da Empresa e da Família.....	42
1.4. O Imobiliário da Empresa e da Família.....	43
1.5. Os Equipamentos da Empresa.....	44
1.6. Os Intangíveis: Marcas e Patentes.....	45
2. Os Principais Passivos.....	46
2.1. O Capital Exclusivo a Familiares.....	46
2.2. As Principais Fontes de Financiamento.....	47
3. Os Resultados da Empresa.....	48
3.1. Os Resultados Ficarem na Empresa.....	48
3.2. Os Resultados para os Sócios.....	49
3.3. Os Resultados para Empresa e para os Sócios.....	50
4. A Remuneração da Gestão da Empresa.....	51
4.1. O Salário Fixo.....	51
4.2. Uma Componente Variável.....	52
4.3. A Viatura.....	53
4.4. Uma Componente de Seguros.....	54
4.5. Um Cartão de Crédito.....	55
4.6. Outras Compensações.....	56
5. A Distribuição de Resultados.....	57
5.1. O Valor Decidido Anualmente.....	57
5.2. Um Valor Mínimo.....	58
5.3. O Valor Para os Sócios (Dividendos).....	59
Consultório.....	60

12. Índice dos atributos abordados no Empreendedorismo na Empresa e na Família

O EMPREENDEDORISMO NA EMPRESA E NA FAMÍLIA

1. O Empreendedorismo.....	7
1.1. O Desenvolvimento de um Novo Mercado	8
1.2. O Desenvolvimento de um Novo Modelo de Negócio	9
1.3. Uma Atividade Complementar ou Nova Linha de Produtos ou Serviços.....	10
1.4. Aquisição de Empresa ou Nova Área de Negócio	11
2. O Impulsionador do Empreendedorismo	12
2.1. A Empreendedorismo a Nível da Empresa	12
2.2. A Empreendedorismo a Nível da Família Empresária.....	13
2.3. A Abordagem do Empreendedorismo a Nível da Empresa.....	14
2.4. A Abordagem do Empreendedorismo a Nível da Família	15
2.5. A Continuidade das Ideias	16
Consultório.....	17

13. Índice dos atributos abordados na Influência da Mulher

A INFLUÊNCIA DA MULHER NA EMPRESA FAMILIAR

1. O Papel da Mulher na Empresa Familiar	19
1.1. Mais Mulheres Ativas na Empresa Familiar.....	20
1.2. Mais Mulheres em Cargos de Direção e de Gestão	21
1.3. É Mais Fácil Ser Mulher na Empresa Familiar	22
2. As Barreiras ao Tratamento Iguatário de Género	23
2.1. As Questões Ligadas à Maternidade e Apoio à Família	23
2.2. Contextos Menos Adequados à Mulher	24
2.3. As Condições que Facilitem a Coexistência	25
2.5. Os Receios de Menor Qualidade de Vida	26
2.6. Os Preconceitos de Trabalhos por Género	27
3. A Mulher Líder da Família e Sócia da Empresa	28
3.1. A Influência Sobre as Pessoas da Família	28
3.2. A Informação dos Negócios.....	30
3.3. A Conselheira dos Membros da Família.....	31
3.4. O Filtro da Influência da Empresa nos Eventos da Família.....	32
4. O Futuro.....	33
4.1. Maior Presença das Mulheres na Empresa	33
4.2. Um Equilíbrio dos Géneros do Desempenho de Funções.....	34
4.3. Os Colaboradores Maioritariamente Mulheres	35
4.4. As Mulheres em Maioria na Gestão da Empresa.....	36
Consultório.....	37

14. Índice dos atributos abordados na Organização da Família Empresária

A ORGANIZAÇÃO DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA	7
1. A Família Empresária	8
1.1. O Apoio em Situações de Dificuldade da Empresa	9
1.2. O Suporte com Recursos	10
1.3. Um Fator Influenciador Positivo ou Negativo	11
1.4. A Interferência nos Assuntos da Empresa	13
1.5. O Não Envolvimento na Empresa	14
1.6. Os Assuntos da Empresa em Eventos da Família.....	15
1.7. O Interesse pelos Assuntos da Empresa	16
1.8. Os Momentos para Tratar de Assuntos da Empresa	17
2. A Família Empresária e o Futuro.....	18
2.1. O Não Envolvimento na Empresa	19
2.2. O Interesse pela Empresa	20
2.3. A Estruturação da Família Empresária para Apoio	21
Consultório.....	22

15. Índice dos atributos abordados no Protocolo Familiar

O PROTOCOLO FAMILIAR	23
1. O Desenvolver de um Protocolo Familiar	24
1.1. O Tamanho da Família	25
1.2. O Tamanho da Empresa	26
1.3. A Empresa em Mãos da Família.....	27
2. As Pessoas a Envolver num Protocolo Familiar	28
2.1. Os Familiares Consanguíneos	28
2.2. Os Familiares Não-Consanguíneos	29
2.3. Os Externos à Família.....	30
3. Os Principais Temas a Incluir num Protocolo Familiar.....	31
3.1. O Modelo de Governo da Empresa	31
3.2. Os Familiares na Empresa	33
3.3. A Remuneração dos Familiares	34
3.4. Os Direitos de Preferência em Operações de Capital	35
3.5. A Avaliação das Participações	36
3.6. A Remuneração dos Sócios	37
3.7. As Condições de Ligação da Família à Empresa.....	38
3.8. A Estruturação da Família Empresária.....	39
3.9. A Sucessão dos Líderes da Empresa	40
3.10. A Sucessão na Propriedade da Empresa	41
3.11. O Funcionamento dos Órgãos	42
4. A Vinculação e Divulgação do Protocolo Familiar	43
4.1. Os Possíveis Tipos de Acordos	43
4.2. A Divulgação do Protocolo Familiar	45
Consultório.....	46

16. Formulário O Metal Portugal e as Empresas Familiares

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 caracterização 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 seleccionar 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 seleccionar 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 seleccionar 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

Caracterização 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 caracterizadores 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

17. Índice dos atributos abordados em O Metal Portugal e as Empresas Familiares

Perfil	Os Resultados
O Capital Social..... 13	Dividendos 37
A Faturação..... 14	As Transações de Capital
Os Empregados 15	A Preferência e o Valor 38
Os Sócios - Quantidade 16	A Sucessão na Propriedade
Os Sócios - Concentração do Capital 17	A Posição dos Sócios 39
A Idade..... 18	A Gestão
A Geração Familiar 19	A Composição em Número..... 40
Os Familiares na Empresa 20	A Composição por Perfil 41
O Protocolo Familiar 21	A Composição por Atuação 42
A Família Empresária 22	Reuniões 43
O Regime de Casamento..... 23	A Sucessão na Gestão
Os Familiares e a Empresa	A Abordagem..... 44
Entrada 24	As Principais Funções
Dedicação Laboral 25	A Liderança..... 45
Funções 26	Liderança Familiar 46
Tratamento..... 27	Planos de Sucessão 47
Remuneração 28	A Remuneração da Gestão 48
Decisões 29	As Mulheres da Família Empresária
Inerência 30	Na Empresa 49
A Família	Na Família..... 50
Relevância 31	
Influência 32	
Asfixia 33	
Os Sócios	
Perfil 34	
Capital para Deliberar 35	
Maioria para Deliberar 36	

18. Notícia de lançamento do 5º ebook

Divulgação no Boletim Informativo inserido no jornal Vida Económica, nº 1773 de 22 de fevereiro de 2019.

6 | SEXTA-FEIRA, 22 DE FEVEREIRO 2019 | BOLETIM INFORMATIVO DA INDÚSTRIA METALÚRGICA E METALOMECÂNICA



EMPRESAS FAMILIARES

Iniciativa no âmbito do projeto “O Metal Portugal e as Empresas Familiares”

Lançamento do 5º e-book referente à Organização da Família Empresária e ao Protocolo Familiar

No âmbito do Projeto de Diagnóstico “O Metal Portugal e as Empresas Familiares”, relacionado com as Empresas Familiares do Setor Metalúrgico e Metalomecânico, foi levado a efeito recentemente o lançamento do 5º e-book. Esta nova publicação é dedicada aos temas da “Organização da Família Empresária” e “Protocolo Familiar”, temas estes que são de enorme importância para as Famílias Empresárias e que constituem uma verdadeira mais-valia para os empresários interessados em promover a união da família e a perenidade do seu negócio.

Este e-book, à semelhança dos an-

teriores, pretende ser uma síntese de fácil leitura e perceção dos assuntos em análise. Incorpora para cada tema uma introdução aos conteúdos trabalhados nas respetivas sessões pelo *focus group*, composto por dez empresas e que foi criado para o efeito, os resultados agregados das respostas aos questionários, uma linha identificadora de boas práticas a seguir pelas famílias empresárias e um conjunto de elementos de reflexão e interpelação que irão permitir aos seus leitores a análise da forma como têm vindo a desenvolver a sua atividade nesse contexto e quais as melhores opções para o futuro.

A lista dos e-book's entretanto publicados é a seguinte:

e-book nº 1 – “A Sucessão na Propriedade” e “A Sucessão na Liderança”
e-book nº 2 – “A Sucessão nas Funções Chave da Liderança” e “A Profissionalização e Boas Práticas de Gestão”
e-book nº 3 – “A Gestão de Famílias na Empresa” e “A economia e as Finanças na Empresa Familiar”
e-book nº 4 – “O empreendedorismo na Empresa e na Família” e “A Influência da Mulher na Empresa Familiar”
e-book nº 5 – “Organização da Família Empresária” e “O Protocolo Familiar”

Toda a documentação produzida no

âmbito deste projeto será disponibilizada pelos vários meios de divulgação da AIMMAP de forma a permitir aos interessados a aquisição de um vasto conjunto de elementos de análise para os desafios com que se deparam nesta matéria.

O Diagnóstico “O Metal Portugal e as Empresas Familiares” integra a ação 2 - Sucessão Geracional para a Sustentabilidade das Empresas Familiares no âmbito da candidatura ao SIAC denominada “Metal – Gerando o Futuro” apresentada ao Programa Operacional Regional do Norte, Eixo Prioritário I. Concurso NORTE 53 – 2016-07: Qualificação.