



X Congresso Português de Sociologia
Na era da “pós-verdade”? Esfera pública, cidadania e qualidade da democracia no Portugal contemporâneo
Covilhã, 10 a 12 de julho de 2018

Secção/Área temática: Trabalho, Organizações e Profissões

Dinâmicas da família empresária, reflexividade e o “protocolo familiar”

MARQUES, Ana Paula; Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais / Polo da Universidade do Minho – CICS-UMinho; amarquescs.uminho.pt

COSTA, António Nogueira da; Docente e membro do Núcleo de Investigação do Instituto Politécnico da Maia. CEO da efconsulting@; antonio.costa@efconsulting.pt

FREIRE, Paula; Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais / Polo da Universidade do Minho – CICS-UMinho; paulafreire1515@gmail.com

Resumo

O projeto “Roadmap para as empresas familiares portuguesas” (2016-2018), financiado pelo NORTE 2020/ FEDER, liderado pelo Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS) – Polo da Universidade do Minho, conta com a parceria da Associação Empresarial de Portugal (AEP). Tem como objetivo central mapear as empresas familiares do Norte do país para conhecer e avaliar o seu impacto na economia local, nacional e internacional. Na concretização deste mapeamento das empresas familiares, conhecidas pela sua relativa invisibilidade (político-institucional e económico-social) organizou-se um Ciclo de 8 workshops para as empresas familiares da região Norte, distribuída pelas 8 NUTs, ao longo dos meses de maio 2017 a fevereiro 2018, subordinado à temática “Empresas Familiares Enfrentar os Desafios, Assegurar a Continuidade”. Nestes 8 workshops, estiveram envolvidos, em média, entre 12 a 20 empresários/as familiares, desde assistência à apresentação de testemunhos em primeira pessoa. Tratando-se de uma temática transversal aos vários workshops foi-nos possível sistematizar um conjunto de preocupações e desafios comuns aos testemunhos do/as empresário/as que participaram, em especial, no que diz respeito à questão da sucessão da empresa. Neste contexto, a ferramenta do “protocolo familiar” afigura-se com potencial efetivo para o planeamento da sucessão empresarial, contribuindo para as boas práticas do seu governo, a continuidade da empresa sob o controlo da família e a própria coesão familiar. A partir desta experiência, foi-nos possível: 1) dar conta dos processos de participação das empresas familiares em dinâmicas coletivas de partilha e discussão de tópicos internos; 2) destacar a importância da “voz” das empresas familiares na sinalização de preocupações e desafios comuns, particularmente tendo em conta a emergência de uma nova geração de empresário/as mais qualificado/as e/ou atuando em mercados competitivos e globais; 3) pôr em evidência a importância da ferramenta do “protocolo familiar” como boa prática de governo da empresa familiar e da família empresária. Este último aspeto merecerá particular destaque já que o protocolo familiar é um processo que visa definir e regular os três principais poderes de uma empresa familiar - o poder dos sócios, o poder da gestão e o poder da família - profissionalizar a família empresária e consequentemente auxiliar na continuidade do negócio ao longo das consecutivas gerações.

Palavras-chave: Assembleia de Família; Roadmap; Norte Portugal; Empresa Familiar; Protocolo Familiar,

Introdução

Com uma visão de longo prazo, as Empresas Familiares (EFs) contribuem significativamente para o PIB e o emprego, para a inovação e desenvolvimento das comunidades locais, constituindo um dos pilares essenciais do crescimento da economia de qualquer país. Na verdade, as empresas familiares constituem a forma empresarial dominante, sendo o seu sucesso e a longa estabilidade fundamentais para a economia e sociedade. Porém, um dos maiores problemas que as empresas familiares enfrentam na Europa e em Portugal é a falta de visibilidade político-institucional, onde não existem ainda estatísticas oficiais precisas e atualizadas sobre este sector da economia. Existem apenas estimativas que exprimem a importância desta tipologia empresarial no cômputo geral das empresas na economia privada, variando de país para país.

O presente artigo suporta-se no projeto em curso “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas” (NORTE-02-0853-FEDER-000018), em co-promoção com a Associação Empresarial de Portugal (A.E.P.), e financiado pelo Norte 2020 e pelo F.E.D.E.R. (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional). Este projeto prossegue um duplo objetivo estratégico: (1) mapear as empresas familiares da Região Norte, que podem ser pequenas, médias ou grandes; (2) e avaliar o seu impacto na economia local, nacional e internacional, tendo em conta a dinâmica de criação de emprego, internacionalização e inovação do investimento, por um lado, e, por outro, a profissionalização da gestão e de governo das empresas familiares. Trata-se de um projeto que visou mapear esta tipologia empresarial dominante no tecido económico português, caracterizá-las e identificar principais desafios e tendências emergentes.

Na concretização deste mapeamento das empresas familiares conhecidas pela sua relativa invisibilidade (político-institucional e económico-social) organizou-se um Ciclo de 8 *workshops* para as empresas familiares da região Norte, distribuída pelas 8 N.U.T. III, ao longo dos meses de maio 2017 a fevereiro 2018, subordinado à temática “Empresas Familiares Enfrentar os Desafios, Assegurar a Continuidade”. Nestes 8 *workshops*, estiveram envolvidos, em média, entre 12 a 20 empresários/as familiares, desde assistência à apresentação de testemunhos em primeira pessoa. Tratando-se de uma temática transversal aos vários *workshops* foi-nos possível sistematizar um conjunto de preocupações e desafios comuns aos testemunhos do/as empresário/as que participaram, em especial, no que diz respeito à questão da sucessão da empresa. Neste contexto, a ferramenta do “protocolo familiar” afigura-

se com potencial efetivo para o planeamento da sucessão empresarial, contribuindo para as boas práticas do seu governo, a continuidade da empresa sob o controlo da família e a própria coesão familiar. A partir desta experiência, foi-nos possível: 1) dar conta dos processos de participação das empresas familiares em dinâmicas coletivas de partilha e discussão de tópicos internos; 2) destacar a importância da “voz” das empresas familiares na sinalização de preocupações e desafios comuns, particularmente tendo em conta a emergência de uma nova geração de empresário/as mais qualificado/as e/ou atuando em mercados competitivos e globais; 3) pôr em evidência a importância da ferramenta do “protocolo familiar” como boa prática de governo da empresa familiar e da família empresária. Este último aspeto merecerá particular destaque já que o protocolo familiar é um processo que visa definir e regular os três principais poderes de uma empresa familiar - o poder dos sócios, o poder da gestão e o poder da família - profissionalizar a família empresária e consequentemente auxiliar na continuidade do negócio ao longo das consecutivas gerações.

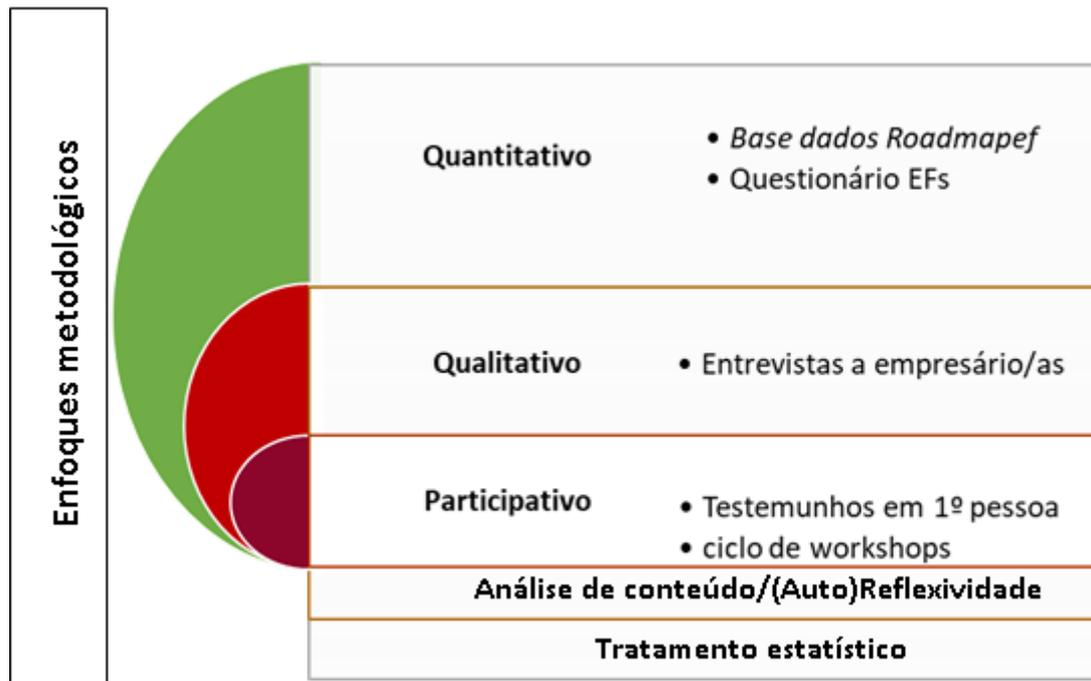
1. Enquadramento: Projeto Roadmap para empresas familiares

1.1. Objetivos e enfoques metodológicos

Com uma duração de dois anos (2017-2018), o projeto “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas”, financiado pelo NORTE2020 e FEDER prosseguiu um duplo objetivo estratégico: (1) mapear as empresas familiares da Região Norte, que podem ser pequenas, médias ou grandes; (2) e avaliar o seu impacto na economia local, nacional e internacional, tendo em conta a dinâmica de criação de emprego, internacionalização e inovação do investimento, por um lado, e, por outro, a profissionalização da gestão e de governo das empresas familiares.

Para sua operacionalização, este projeto desenvolveu-se a partir de três enfoques metodológicos, com os objetivos específicos associados a cada um deles. Em seguida, expõem-se brevemente cada um deles (cf. Figura 1).

Figura 1 - Desenho metodológico



No “enfoque quantitativo”, visou-se criar uma base de dados que nos permitisse saber quantas são as empresas familiares, no sentido de as mapear e elaborar a sua radiografia com base num conjunto de indicadores chave. Para isso, foi importante estabilizar o conceito de empresa familiar, tendo a nossa opção recaído na proposta de definição de empresas familiares avançada pelo Grupo de Peritos criado pela Comissão Europeia¹. Para tal, assumem quatro elementos ou dimensões a serem contempladas na identificação das empresas familiares, distinguindo-se, assim das empresas não familiares. Esses elementos são:

1. a maior parte das decisões é tomada pelo fundador da empresa, ou por aquele que recebeu o legado da empresa enquanto herdeiro natural, ou familiar indireto;
2. a maioria da tomada de decisões pode ser indireta ou direta;
3. pelo menos um ou mais familiares estão envolvidos no controlo da empresa;
4. e, finalmente, as empresas registadas são consideradas familiares quando a pessoa que a criou ou os seus familiares e descendentes possuem 25% de ações (capital da mesma).

Com esta proposta de definição, duas ilações relevantes merecem ser destacadas. Primeira, a de que é possível considerar uma empresa familiar que ainda não passou por um processo de sucessão. Nesse sentido, não se partilha a perspetiva dos autores

que apontam o critério da ocorrência de uma geração (pelo menos de uma geração) como condição para se definir a empresa familiar, constituindo per si critério exclusivo. Pelo contrário, poderemos ter empresas com idades distintas preparadas ou não para a sucessão, planeando-a através de um protocolo familiar (Costa & Negreira, 2012). A segunda ilação resulta de ser possível contemplar neste leque de empresas familiares os proprietários individuais em regime de autoemprego desde que a empresa tenha personalidade jurídica, permitindo a mesma possa ser legalmente transferida.

Até abril 2018, a Base de dados Roadmaef mapeou 41 496 empresas familiares da região Norte, cumprindo o principal objetivo de saber quantas são as empresas familiares e onde as mesmas se encontram localizadas na região Norte.

Na fase subsequente, foi elaborado e aplicado um questionário (online² / presencial) às empresas familiares que integram a nossa base de dados, ao permitindo sinalizar diferentes perfis desta tipologia empresarial. O plano de amostragem orientou-se pela representatividade da distribuição das empresas familiares por N.U.T. III e por dimensão da empresa definida por número de trabalhadores (cf. Tabela 1).

A informação recolhida sobre empresas familiares na região Norte, por via do questionário, orientou-se para as dimensões e indicadores mais relevantes, designadamente: *i*) identificação das empresas; *ii*) caracterização genérica da atividade empresarial; *iii*) estrutura e governação familiar; *iv*) Profissionalização das famílias empresárias; *v*) caracterização sociobiográfica do respondente do questionário que poderá ser o próprio fundador ou gestor com conhecimento geral da empresa familiar.

Em articulação com esta fase do projeto, privilegiou-se uma metodologia qualitativa, tendo-se realizado 23 entrevistas aprofundadas a empresário/as familiares nos contextos das respetivas organizações. Para além de esta atividade se justificar como suporte à conceção do questionário, com a sinalização das questões a formular, permitiu reconstruir a “história” e “cultura” da empresa familiar e redes de parentesco, recuperar a trajetória do/a fundador/a, principais momentos críticos de viragem/ readaptação/ transformação do negócio, bem como questões relacionadas com situação presente e desafios para o futuro próximo.

Tabela 1 – Distribuição da amostra final por N.U.T. III e dimensão

NUT III	Nº de trabalhadores			Média e Grande Empresa (≥ 50)	Total
	Micro ≤ 3	Micro (4 – 9)	Pequena (10 – 49)		
Alto Minho	10 14.9	28 41.8	20 29.9	9 3.4	67 5.8
Alto Tâmega	2 9.5	10 47.6	6 28.6	3 14.3	21 1.8
Área Metropolitana do Porto	200 36.8	146 26.9	142 26.2	55 10.1	543 47.3
Ave	25 18.1	40 29.0	45 32.6	28 20.3	138 12.0
Cávado	45 23.8	56 29.6	59 31.2	29 15.3	189 16.5
Douro	16 30.2	18 34.0	13 24.5	6 11.3	53 4.6
Tâmega e Sousa	25 22.7	28 25.5	34 30.9	23 20.9	110 9.6
Terras de Trás-os-Montes	3 11.1	14 51.9	8 29.6	2 7.4	27 2.4
Total	326 28.4	340 29.6	327 28.5	155 13.5	1148

Fonte: Questionário EFs

Na dinamização das ações previstas no projeto, foi imprescindível incentivar a participação direta e indiretamente das empresas familiares. Neste enfoque participativo, destaca-se a organização do ciclo de *workshops* direcionado para empresas familiares, com lugar em cada uma das N.U.T. III região Norte, para além da participação de empresário/as e especialistas nos seminários internacionais que tiveram lugar no decorrer do projeto. Este ciclo decorreu entre maio 2017 a fevereiro 2018³, e foi realizado em cada uma das N.U.T. III da região Norte e subordinado à temática transversal “Empresas Familiares Enfrentar os Desafios Assegurar a Continuidade”.

Nos oito *workshops* distribuídos pela Área Metropolitana do Porto, Alto Minho, Cávado, Ave, Tâmega e Sousa, Douro e Terras de Trás-os-Montes, foram convidados empresários tendo em conta a região e o predomínio do setor de atividade. Em cada um dos *workshops* estiveram envolvidos, em média, entre 12 a 20 empresários/as familiares. Foi-nos possível sistematizar a partir dos testemunhos do/as empresário/as que participaram, em especial, no que diz respeito à questão da sucessão da empresa, da profissionalização do negócio, da feminização dos líderes, dos conflitos família e negócio, da continuidade da empresa sob o controlo da família e coesão familiar.

Na discussão desta temática transversal aos vários *workshops*, destaca-se a importância da “voz” das empresas familiares na sinalização de preocupações e desafios comuns, particularmente tendo em conta a emergência de uma nova geração de empresário/as mais qualificado/as e/ou atuando em mercados competitivos e globais. Outros temas abordados foram, por exemplo, a questão da sucessão da empresa, da profissionalização do negócio, da feminização dos líderes, dos conflitos família e negócio, da continuidade da empresa sob o controlo da família e coesão familiar. Quanto à questão “sensível” da sucessão, a ferramenta do “protocolo familiar” afigura-se com potencial efetivo para o planeamento da passagem de “testemunho” para a geração seguinte, contribuindo para as boas práticas do seu governo, a continuidade da empresa sob o controlo da família e a própria coesão familiar.

1.2. Dinâmica coletiva dos workshops

Na organização dos *workshops*, presidiu uma preocupação comum: convidar empresários de ambos os sexos, localizados nas diversas N.U.T. III da região Norte, sob um tema comum: assegurar a continuidade das empresas familiares no contexto da globalização da economia.

Para isso, foram contactadas entidades como Câmaras Municipais e Associações Empresarias de cada N.U.T. III da região Norte que, mediante as suas agendas e disponibilidades, mas também mediante os horários preferências dos empresários locais nos acolheram nas suas instalações ou nos encaminharam par um contacto que melhor se enquadrasse na atividade que estávamos a propor.

Após estes contactos (via *e-mail* ou telefone) as Câmaras e/ou Associações que se disponibilizaram a ser nossas parceiras foram:

- Crédito Agrícola de Vila Verde e Terras do Bouro;
- Confraria dos Vinhos do Douro;
- Caixa do Crédito Agrícola – Caixa do Noroeste;
- NERBA – Associação Empresarial do Distrito de Bragança;
- Casa do Território - Equipamento cultural de Vila Nova de Famalicão;
- Associação Empresarial de Amarante;
- *Oliva Creative Factory*;
- Associação Empresarial Botiquense.

O ciclo de *workshops* decorreu de 26 de maio de 2017 a 3 de julho de 2018. Apesar de 7 dos *workshops* terem sido realizados em 2017, o último referente à N.U.T do Alto Tâmega apenas se realizou no ano de 2018 devido a condicionantes alheias à nossa organização.

O contacto entre a equipa do projeto “Roadmap para Empresas Familiares” e as associações de acolhimento foi um ponto-chave na organização deste ciclo de *workshops* tanto no que diz respeito à marcação e uma data e hora que fosse favorável às entidades, como na divulgação e captação de participantes para o mesmo.

Neste ciclo de 8 *workshops* distribuídos pela região Norte estiveram presentes 107 participantes no total, sendo 37 do sexo feminino e 70 do sexo masculino. A entidade recetora do *workshop* assumiu um papel primordial na divulgação do evento uma vez que para além de já possuir uma base de dados com empresários locais, esta conhece as suas particularidades e interesses de modo a contactar os futuros participantes que poderiam vir a ter interesse no evento. Neste processo de divulgação e captação, a Universidade do Minho disponibilizou todos os meios para permitir o bom funcionamento do evento. Desde a conceção, impressão e envio dos cartazes, criação e envio de *e-mails* e notícias tipo no sentido de uniformizar e melhor esclarecer os futuros participantes até à disponibilização de material de apoio ao workshop como capas, blocos, canetas, entre outros. No sentido de melhor registar e organizar o número de participantes foram criados 8 questionários de inscrição por parte da Universidade do Minho. Este questionário encontrava-se presente na divulgação das duas entidades e possibilitava aos participantes fazer a sua inscrição *online*. A modalidade de inscrições também era possível através de *e-mail* para uma das duas entidades parceiras que, entrava em contacto com a outra no sentido de dar conhecimento do número de inscrições recebidas. Foi necessário um contacto diário entre as duas entidades até ao dia do evento no sentido de o melhor organizar e prever quaisquer questões que eventualmente pudessem surgir

Demonstrados os processos referentes ao “pré-workshop”, no que diz respeito ao dia do evento o processo foi bastante simples na generalizada dos casos uma vez que todos os aspetos já se encontravam acertados anteriormente, como é o caso do material necessário e organização da sala. A equipa, após chegar ao local, montava o local para acreditação dos participantes, distribui as capas com informações relevantes do projeto e testava os meios informáticos no sentido destes não apresentarem anormalidades de funcionamento.

Na dinâmica coletiva proporcionada pelos *workshops*, foi possível a partilha e a discussão de tópicos internos da família empresária, com destaque nos testemunhos em “primeira pessoa” na sinalização das preocupações, desafios e boas práticas.

Os empresários, no geral, destacavam problemas relacionados com questões da sucessão da empresa, da profissionalização do negócio, da feminização dos líderes, dos conflitos família-negócio e da continuidade da empresa sob o controlo da família.

Foram vários os empresários que apresentaram a questão da sucessão da empresa como um dos seus maiores desafios. Em vários casos, a geração mais recente de empresários destacou o facto da geração anterior não abdicar do controlo total da empresa, tentando por vezes reverter algumas decisões da administração atual.

O caso da feminização dos líderes foi um aspeto bastante abordado nas sessões, principalmente no caso do *workshop* realizado na Associação Empresarial do Distrito de Bragança. Contrariamente aos discursos observados nos outros *workshops*, as participantes deste workshop não referiram a sua entrada como líderes como um problema ou como sendo difícil. O mesmo se sucedeu no caso de São João da Madeira, onde o número de mulheres empresárias se apresentou superior ao número de homens empresários (8 mulheres e 5 homens).

Decorrida a sessão, o debate geralmente alargava-se no exterior do auditório acompanhado por um café. Este momento “pós-workshop” apresentou-se bastante importante no que diz respeito aos contactos para as entrevistas posteriores. Foi na “pausa para o café” que foi possível alcançar um contacto de maior intimidade onde todos os empresários se mostravam disponíveis para falar dos seus casos pessoais, problemas e até situações de algum humor no que diz respeito aos seus negócios.

No dia seguinte ao workshop, a equipa do projeto “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas”, para além do envio de um *e-mail* de agradecimento à entidade parceira, procedeu do mesmo modo com os participantes. As fotos registadas pela equipa Roadmap encontram-se no *site* do projeto acompanhadas de uma notícia referente ao evento. Estas fotos foram também enviadas para a entidade parceira.

Com o intuito de melhor perceber a relevância do *workshop* e do projeto “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas” para as famílias empresárias e se este teria sido útil para estas no que diz respeito aos temas abordados, criamos um “mini-questionário” que era fornecido aos empresários no momento da acreditação. Este questionário possuía apenas quatro perguntas:

- As informações divulgadas na sessão de esclarecimento do projeto foram úteis para sim e/ou para o seu negócio?
- Este *workshop* foi útil para si e/ou para a sua empresa?
- Que outros temas/assuntos no âmbito das empresas familiares gostaria que fossem abordados em eventos futuros?
- Deseja fazer algum comentário ou sugestão adicional?

No que diz respeito tanto à utilidade das informações referentes ao projeto, como na utilidade da sessão em si, 100% dos participantes responderam que “Sim”, que as informações apresentadas foram úteis para os empresários ou para as empresas que representam.

Relativamente aos temas e assuntos de maior relevância que os participantes gostariam de ver abordados em eventos futuros anunciados no questionário, a “Gestão de conflitos” (66.6%) foi o tema que estes anunciaram com maior frequência; seguindo-se a “Inovação” (47.60%) e a “Sucessão de Liderança” (42.85%).

2. Empresa familiar, sucessão e protocolo familiar

Esta tipologia empresarial assume singularidades que se expressam, em grande medida, pela influência das estruturas familiares na atividade económica em si. Uma dessas influências expressa-se de forma muito patente na questão da sucessão da liderança e/ ou propriedade. Com efeito, uma família que controle uma empresa familiar tem como intrínseca a vontade de assegurar a sua transmissão e continuidade pelas sucessivas gerações. No entanto, os dados refletem que esta vontade não é de fácil concretização. Um dos primeiros e mais citados estudos sobre empresas familiares, realizado em Illinois por Jonh L. Ward (1987:2), salienta que em sessenta anos de vida 80% das empresas desapareceram e, das restantes, somente 13% se mantiveram sob o controlo das respetivas famílias fundadoras. Este período de tempo reflete o envolvimento de duas ou três gerações familiares, o que leva ao suporte dos empíricos ditos populares, comuns na maioria dos países que permitem a existência de empresas familiares: Pai Rico, Filho Nobre, Neto Pobre (Costa, 2017).

Em 1978, Renato Tagiuri e John Davis desenvolveram um modelo que representa a empresa familiar como um sistema que agregador de três círculos⁴ que refletem a existência e relacionamento de outros tantos *stakeholders*:

- a propriedade: detentores do capital social,

- a empresa: pessoa jurídica que desenvolve o negócio,
- a família: pessoas ligadas por laços familiares que controlam a propriedade e a gestão da empresa.

A existência da empresa, enquanto entidade que desenvolve o negócio, e dos sócios que a controlam (proprietários do seu capital) está devidamente regulada - em especial pelo Código das Sociedades Comerciais - contudo, a existência da família enquanto *stakeholder* com eles relacionados não tem suporte devidamente regulado.

Para num futuro próximo se poder chegar ao reconhecimento da família empresária como uma das partes interessadas na empresa familiar, têm sido desenvolvidos esforços no sentido de a estruturar e a profissionalizar; isto é, de lhe atribuir uma existência e capacidade de atuação conjunta para se relacionar de uma forma adequada com a empresa a que se encontra associada.

O protocolo familiar ou constituição familiar

Ao não estar regulada do ponto de vista jurídico-legal, a área de conhecimento da gestão foi a primeira a identificar e a reconhecer a necessidade de considerar a família como um elemento diferenciador e impactante na empresa e, conseqüentemente, de protocolar a sua atuação e forma de inter-relação com a empresa que controla.

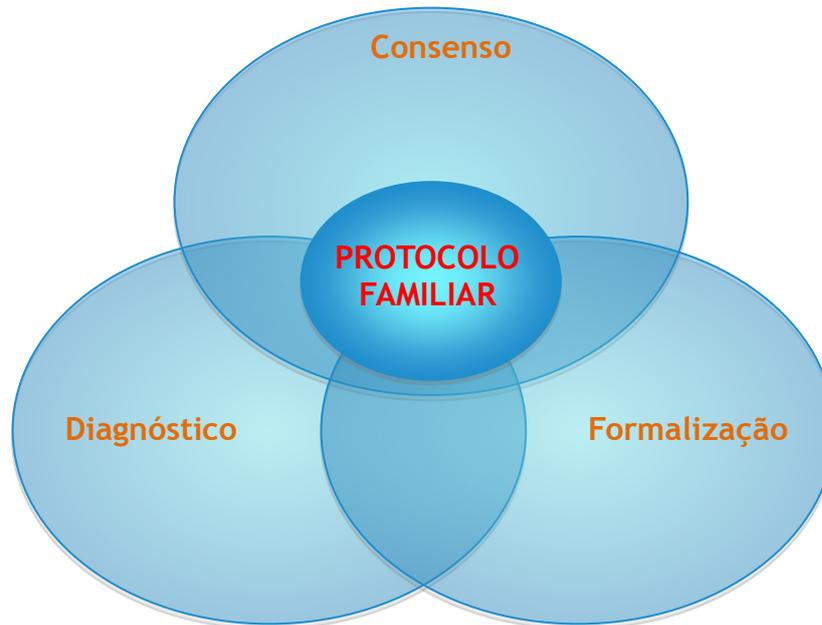
Na última década do séc. XX surge o Protocolo Familiar ou Constituição da Família como um acordo, reduzido a escrito, pelos familiares sócios de uma empresa, com o objetivo de regular a sua organização e as relações económicas e profissionais entre a família, a propriedade e a empresa (Gallo, 1992). O documento obtido é a parte mais tangível do processo que o concebe e reconhece a estruturação e regulação duma família empresária (Costa, 2017).

Como se desenvolve e quanto tempo demora o processo

O protocolo familiar é normalmente desenvolvido por uma entidade externa que apoia e dinamiza todo o processo e segue uma determinada metodologia (Costa, 2012:59).

De forma sintética o processo de desenvolvimento utilizado efconsulting© considera quatro fases sequenciais (cf. Figura 2)⁵:

Figura 2 - As fases de desenvolvimento de um Protocolo Familiar



1. **Fase de Sensibilização:** explicação aos participantes de conceitos essenciais, do processo, dos principais objetivos, dos contributos esperados e esclarecimentos de dúvidas. Normalmente é uma reunião conjunta que pode ser integrada no início fase seguinte.

2. **Fase de Diagnóstico:** interação da entidade externa com os participantes com o objetivo de conhecer suas posições básicas relativamente aos pontos fundamentais do protocolo. Suporta-se essencialmente em diversas reuniões individuais e questionários confidenciais e culmina com uma reunião conjunta de apresentação do diagnóstico essencial. Fase decorre num período entre 1 a 3 meses.

3. **Fase de Consensos:** construção de um acordo consensual global, sobre todos os pontos considerados relevantes e que devem fazer parte do documento final do protocolo. Suporta-se em reuniões individuais e de grupo (geracionais, ramos familiares ou outros) para, num processo iterativo, se desenvolver e encontrar soluções conciliadoras e abrangentes. Fase mais demorada e muito dependente da maior ou menor facilidade de se encontrar os consensos. Decorre num período entre 3 a 6 meses, podendo em determinados casos ser ultrapassar de forma significativa.

4. **Fase de Formalização:** agrupamento e redação num documento único – Protocolo Familiar - de todos os acordos estabelecidos. Tal como a fase de consenso, é um processo iterativo de troca de documentos e reuniões de esclarecimento até à

redação da sua versão definitiva. A etapa terminada com a entrega e assinatura do Protocolo Familiar, por parte de todos os participantes. Dependendo da menor ou maior necessidade de revisões, normalmente necessita de 3 a 6 meses.

A validade do Protocolo Familiar

O Protocolo Familiar é um acordo entre as partes signatárias, no entanto, decorrente do seu próprio processo de desenvolvimento, fica acordado qual o nível de vinculatividade desejado. Para este fim atende-se a distintos meios:

- Internos à empresa: baseados em regulamentos da administração, regulamentos processuais ou de atuação das pessoas que assumem determinadas funções ou da estrutura organizativa da empresa;
- Jurídicos: suportados nos estatutos, em acordos parassociais, em testamentos ou doações.

Os Órgãos da Família Empresária

O Protocolo Familiar normalmente estrutura a família empresária suportada em dois órgãos:

- A Assembleia de Família: fórum que integra os familiares de maioria e tem por fim assegurar a coesão da família. Recorre à informação e formação dos seus membros, delibera sobre os assuntos que lhe foram assignados e supervisiona a atuação do Conselho de Família. Reúne uma ou duas vezes por ano.
- O Conselho de Família: órgão colegial, composto por dois a cinco membros, que tem por grandes objetivos ser o elo de ligação empresa-família e o dinamizador das ações ligadas à família empresária. Operacionaliza todas as tarefas que lhe foram atribuídas e assume a representação da família junto de cada um dos seus membros e da empresa. Reúne duas ou seis vezes por ano.

Empresas que possuem o protocolo familiar e sua utilidade

Existe uma relação entre a dimensão das empresas e a existência de protocolo familiar, como o suporta o estudo desenvolvido pela Cátedra da Empresa Familiar do IESE. Das respostas obtidas ao inquérito lançado a 1.000 empresas sediadas em países de língua castelhana, verificou-se a seguinte existência de protocolo familiar nas empresas:

- com menos de 50 trabalhadores - 35,7%
- entre 50 e 250 trabalhadores - 43,2%
- com mais de 250 trabalhadores - 66,1%.

Quando a variável de análise da empresa é o valor de faturação, constatou-se que daquelas que faturam acima de 10 milhões de euros 62,1% possuem protocolo familiar.

Dada a significativa expressividade destes números e os custos de desenvolvimento - financeiros e de alocação de tempo das pessoas a trabalhar na empresa e da própria família – é relevante perceber a utilidade de desenvolver e possuir um protocolo familiar. Este mesmo estudo questionou se o protocolo que as empresas possuíam já tinha sido utilizado pelo menos uma vez para gerir situações específicas ligadas à relação família-empresa: 60% dos participantes responderam afirmativamente.

Notas finais

Genericamente definidas pela intrínseca envolvência de membros da família nos quadros de gestão e direção, as empresas de tipo familiar apresentam interessantes singularidades que as distinguem das restantes empresas, acentuando a sua importância nas economias de mercado à escala mundial. Reconhecendo-se o maior grau de resiliência e longevidade quando comparadas com as restantes empresas, as empresas familiares caracterizam-se pela preservação de valores e tradições pelas gerações futuras procurando-se desta forma estabelecer um vínculo entre a empresa e a família e, assim, garantir a manutenção do controlo da família no negócio.

Na dinâmica coletiva proporcionada pelos *workshops*, foi possível a partilha e a discussão de tópicos internos da família empresária, com destaque nos testemunhos em “primeira pessoa” na sinalização das preocupações, desafios e boas práticas comuns. Além disso, foi possível constituir-se num espaço formativo, potenciando a experiência de (auto) reflexividade dos próprios intervenientes no processo. Neste contexto, ficou evidente que desenvolver e implementar um protocolo familiar é uma decisão de investimento no futuro da continuidade da empresa e da família empresária e uma via de facilitar as dinâmicas associadas à passagem do legado ao longo das suas consecutivas gerações.

Prosseguir com este esforço de mapeamento desta tipologia empresarial dominante no tecido económico português, identificando suas principais e perfis e desafios emergentes é essencial como suporte ao desenvolvimento futuro de políticas públicas direcionadas ao apoio às empresas familiares.

Notas

¹ A literatura especializada sobre o tema elenca mais de 90 definições e expõe a dificuldade da sua operacionalidade e conseqüente comparabilidade em termos não só nacionais, mas também internacionalmente.

² Foi utilizada a plataforma LimeSurvey (junho e julho de 2017).

³ Apesar dos esforços da equipa do projeto, o *workshop* relativo à N.T.U. III do Alto Tâmega realizou-se em 3 Julho 2018. As dificuldades de disponibilidade e articulação de agendas dos diferentes interlocutores justificam que o mesmo tenha sido realizado fora do período previsto na calendarização das atividades do projeto.

⁴ <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>, consultado em 2018/06/10

⁵efconsulting© e  Protocolo[®] Familiar são duas marcas registadas detidas pela EmFaConsulting.

Bibliografia

Aronoff, C. E., Ward, J. L. (2002). *Family Meetings. How to build a Stronger Family and a Stronger Business*. New York: Palgrave Macmillan.

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

Costa, A. N. (2012). O Protocolo familiar como arma anticonflito. *Revista Exame* n° 344, 54-59.

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

Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Colección de estudios y informes La Caixa.

Gallo, M. A., Ward, J. L. (1992). *Protocolo Familiar. Nota técnica*. DGN-448, Navarra, IESE.

Gersick, K. F.; Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1996). *Generation to Generation: Lyfe Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.

Montemerlo, 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.

Tàpies, J., Ceja, L. (2011). *Los protocolos familiares en países de habla hispana: Cómo son y para qué se utilizan*. CDI-931, IESE, Cátedra de Empresa Familiar

Ward, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers