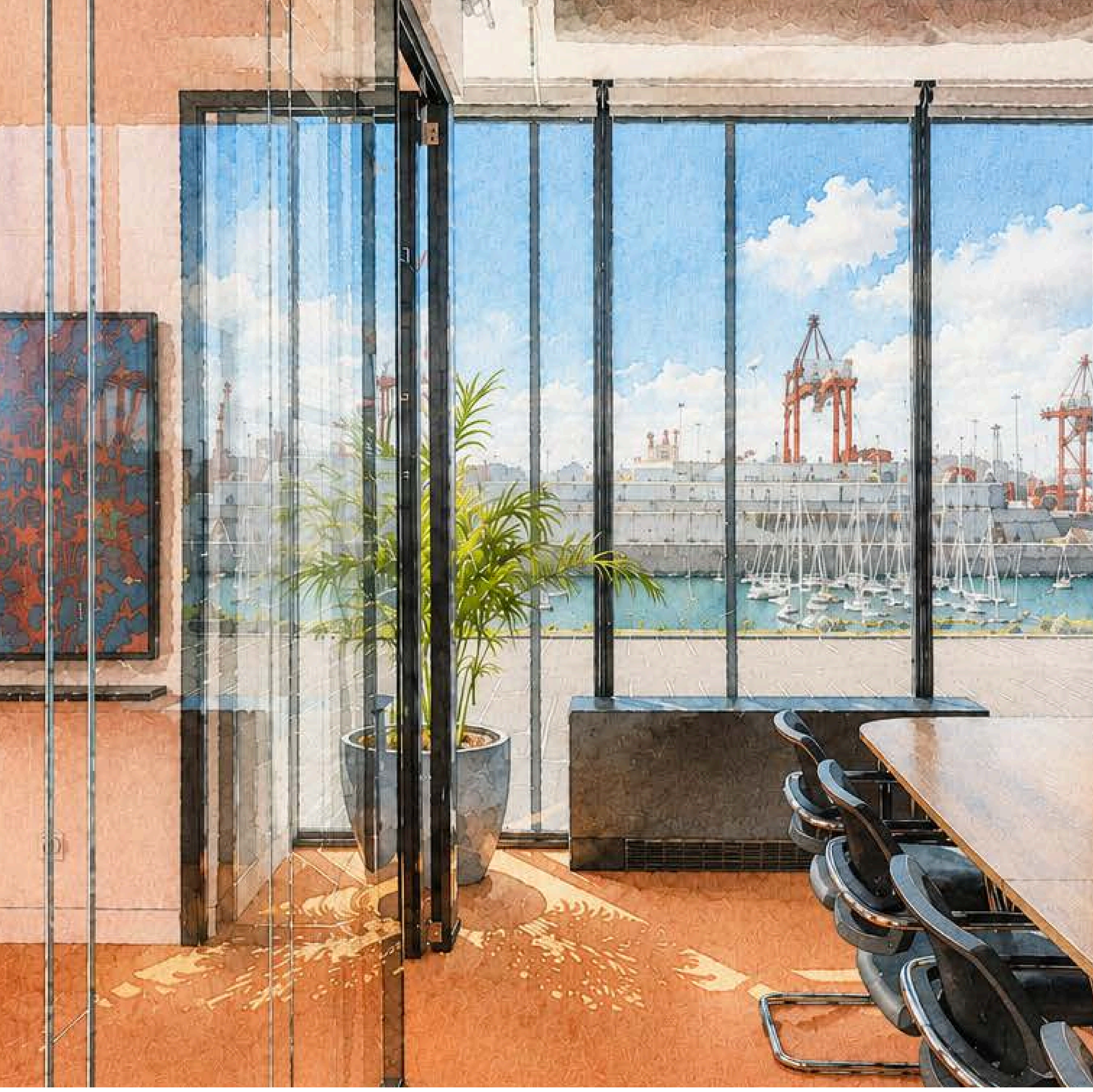


Protocolo familiar

Guia em três partes

PARTE 1	O que é um protocolo familiar e porque importa?
PARTE 2	O que inclui um protocolo familiar e o que vincula?
PARTE 3	Como e quando fazer um protocolo familiar?

PARTE 1

O que é um protocolo familiar e porque importa?

O protocolo familiar é um acordo escrito entre os membros de uma família empresária que fixa as regras da relação entre a família, a propriedade e a gestão da empresa. Não está tipificado na lei portuguesa, mas é hoje um dos principais instrumentos de governo das empresas familiares e de preparação da sucessão. A sua função é sobretudo preventiva: decidir com tempo, e em consenso, aquilo que mais tarde seria fonte de conflito.

Em Portugal, estima-se que apenas 50% das empresas familiares chegam à segunda geração e só 20% à terceira (AEP, 2011). Imagine um fundador com três filhos: só um trabalha na empresa, os outros dois herdarão participações sociais, e não existe uma única regra escrita sobre quem manda, quem recebe o quê e quem pode vender a quem.

O que é, afinal, um protocolo familiar?

É um acordo celebrado entre os membros da família (sócios ou futuros sócios e, por vezes, familiares que não detêm participações na empresa) que regula as relações entre a família e a empresa: órgãos de decisão, acesso a cargos, política de dividendos, transmissão de participações sociais e resolução de conflitos. É descrito como o conjunto de pactos que regulam os vínculos familiares relativos a uma empresa ou sociedade, e a prática chama-lhe muitas vezes a “constituição” da família empresária.

Trata-se de um negócio jurídico assente no princípio da liberdade contratual (artigo 405.º do Código Civil), cuja eficácia depende, em larga medida, da sua articulação com instrumentos legalmente típicos: o contrato de sociedade, os acordos parassociais e os instrumentos sucessórios, designadamente o testamento.

Porque é tão relevante em Portugal?

Segundo dados divulgados pela Associação das Empresas Familiares, estima-se que 70% a 80% das empresas portuguesas tenham natureza familiar, contribuindo para cerca de metade do PIB e 60% do emprego. Grande parte são PME, com estruturas de governo informais e fortemente dependentes do membro fundador. A transição geracional é o momento crítico: a empresa passa de um único decisor para vários “irmãos” e, depois, para uma “confederação de primos”, com interesses cada vez mais heterogéneos.

Que problemas resolve, na prática?

O protocolo antecipa as questões que mais frequentemente dividem as famílias: quem pode trabalhar na empresa e em que condições; como se remuneram os familiares gestores face aos não gestores; que dividendos se distribuem; quem sucede ao membro fundador e quando; e o que acontece se um ramo familiar quiser sair.

Na prática, os protocolos assentam frequentemente na identificação dos ramos familiares (tipicamente, um por cada filho do membro fundador) e na definição do que se entende por "família de sangue", conceitos a partir dos quais se constroem as regras de acesso à propriedade, de representação nas sociedades e de sucessão na gestão. Ao responder a estas perguntas com tempo, o protocolo separa as discussões familiares das decisões empresariais.

Quando faz sentido pensar nele?

Idealmente, antes de haver conflito e antes de a sucessão estar iminente. O momento mais comum é a entrada da segunda geração na empresa ou na estrutura acionista, mas o protocolo também é útil quando há cônjuges e descendentes com expectativas distintas, quando se pondera a entrada de gestores ou investidores externos, ou quando o membro fundador começa a planear a sua saída.

Checklist | Sinais de que a sua empresa precisa de um protocolo familiar

- ☐ O membro fundador concentra todas as decisões e não há sucessor identificado.
- ☐ Há familiares sócios que não trabalham na empresa e outros que trabalham.
- ☐ Não existem regras escritas sobre entrada de familiares, cargos ou remunerações.
- ☐ A política de dividendos é decidida caso a caso, sem critério conhecido.
- ☐ O pacto social é o modelo-tipo da constituição e nunca foi revisto.
- ☐ Não está previsto o que acontece às participações por morte, divórcio ou saída de um sócio.
- ☐ Já surgiram tensões entre irmãos, primos ou cônjuges sobre a empresa.
- ☐ Não estão definidos os ramos familiares nem quem integra a "família de sangue" para efeitos de acesso à propriedade e à gestão.
- ☐ As regras de assinatura, procurações e sucessão nos cargos de administração não estão definidas.
- ☐ Está em cima da mesa a entrada de um investidor ou de um gestor profissional externo.

PARTE 2

O que inclui um protocolo familiar e o que vincula?

O protocolo familiar pode regular valores, governo familiar, acesso à empresa, dividendos, transmissão de participações e sucessão. Em Portugal, tem natureza essencialmente obrigacional: vincula quem o assina, mas não é oponível a terceiros nem à sociedade. Por isso, as regras essenciais devem ser "traduzidas" para o pacto social, os acordos parassociais e os instrumentos sucessórios.

O protocolo foi assinado com entusiasmo há cinco anos. Hoje, um dos filhos quer vender as suas participações sociais a um terceiro e invoca que o protocolo "é só um acordo de família". A pergunta é simples: o que pode, afinal, a família fazer valer?

Que conteúdo deve ter um protocolo familiar?

Não há um conteúdo legal mínimo, mas os protocolos mais robustos cobrem, em regra:

- Parte valorativa: missão, valores e visão da família sobre a empresa.
- Governo familiar: assembleia ou conselho de família, composição (incluindo, ou não, familiares sem participações), competências, periodicidade e programas de preparação da geração seguinte.

- Governo da empresa: composição da gerência ou do conselho de administração, requisitos de acesso aos cargos, número mínimo de reuniões, delegação de poderes, outorga de procurações (com eventual exclusão de atos bancários), forma de obrigar a sociedade em atos de maior relevância e de gestão corrente (por exemplo, assinatura de gerentes de ramos familiares diferentes) e sucessão nos cargos em caso de morte ou impossibilidade.

- Deliberações sociais: periodicidade da assembleia geral, regras de representação, matérias reservadas (alteração dos estatutos, operações estruturais, endividamento ou litígios acima de determinados limiares, dividendos, nomeação e remuneração de membros da administração) e direito de informação dos sócios não gestores.

- Acesso de familiares: requisitos de formação e experiência, experiência externa prévia, remuneração em condições de mercado e regime dos cônjuges.

- Propriedade: política de dividendos, restrições à transmissão entre vivos e por morte (designadamente a manutenção das participações na família de sangue e a exclusão de cônjuges), consentimento da sociedade, direitos de preferência, mecanismos de saída e critérios de avaliação.

- Sucessão: plano de sucessão na liderança e compromisso dos sócios de outorgarem testamento coerente com o protocolo (por exemplo, legado das participações por conta da quota disponível, cláusula de incomunicabilidade ao cônjuge e destino das participações na falta de descendentes), incluindo a obrigação de os membros menores o fazerem ao atingir a maioridade.

- Incumprimento, conflitos e vigência: mediação familiar prévia, arbitragem ou tribunais, consequências do incumprimento (indemnização, suspensão de direitos, cláusula penal e eventual período de graça), confidencialidade, entrada em vigor, duração e regras de alteração ou revogação.

Que força jurídica tem em Portugal?

Na falta de regime próprio, o protocolo é aproximado aos acordos parassociais previstos no artigo 17.º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), na medida em que é celebrado entre sócios (e não sócios) e versa sobre a sua conduta enquanto sócios e sobre a continuidade da empresa. Daqui decorrem duas consequências relevantes: os acordos parassociais apenas produzem efeitos entre os intervenientes, não podendo com base neles ser impugnados atos da sociedade ou dos sócios para com a sociedade (n.º 1); e são nulas as cláusulas que respeitem à conduta de intervenientes no exercício de funções de administração ou de fiscalização (n.º 2).

Na parte em que não se reconduz a um acordo parassocial (por exemplo, compromissos de familiares não sócios ou declarações de valores), o protocolo é um contrato atípico, com eficácia meramente obrigacional, ou mesmo um compromisso de força apenas moral. O incumprimento gera, em regra, responsabilidade contratual, que pode ser reforçada com cláusulas penais, mas não permite, por si, anular uma venda de quotas a terceiros ou uma deliberação social.

Esta natureza tem consequências práticas na redação. Por exemplo, a regra de que um sócio só se pode fazer representar em assembleia geral por um descendente direto de sangue pode constar dos estatutos, desde que não afaste as formas de representação que a lei imponha para certos tipos societários, devendo igualmente ficar prevista no protocolo. Pelo contrário, as regras sobre a forma de obrigar a sociedade, como a exigência de assinatura de gerentes de ramos familiares diferentes, devem constar do pacto social para serem oponíveis a terceiros.

Que limites impõe a lei portuguesa?

O mais relevante é a proibição dos pactos sucessórios: nos termos dos artigos 946.º, n.º 1, e 2028.º, n.º 2, do Código Civil, são, em regra, nulos os contratos pelos quais alguém renuncie à sucessão de pessoa viva ou disponha da sua própria sucessão ou da sucessão de terceiro ainda não aberta. O protocolo não pode, por isso, decidir quem herda as participações; pode apenas prever orientações e o compromisso de os sócios planearem a sua sucessão (testamento, doações em vida, partilha em vida), respeitando a legítima dos herdeiros legitimários.

Desde a Lei n.º 48/2018, de 14 de agosto, admite-se a renúncia recíproca à condição de herdeiro legitimário entre cônjuges, em convenção antenupcial, quando o regime de bens seja o da separação (artigos 1700.º, n.º 1, alínea c), e 1707.º-A do Código Civil), o que pode ser relevante nalgumas famílias.

Como se dá eficácia real às regras do protocolo?

No pacto social, podem prever-se a necessidade de consentimento da sociedade para a transmissão de participações sociais, o regime da transmissão de participações sociais por morte, cláusulas de amortização em caso de divórcio, insolvência ou cessão não autorizada, direitos especiais e maiorias qualificadas. Estas cláusulas são registadas e oponíveis. No acordo parassocial ficam os compromissos de voto, preferências e mecanismos de saída entre sócios. Nos testamentos e doações, o planeamento sucessório individual.

PARTE 3

Como e quando fazer um protocolo familiar?

O melhor momento para avançar é antes da sucessão e antes do conflito, tipicamente quando a segunda geração entra na empresa. O processo decorre em fases: diagnóstico, diálogo familiar, redação, transposição jurídica e implementação. Tão importante como o documento final é o processo participado que conduz a ele.

O fundador tem 68 anos, a filha mais velha dirige a área comercial e o filho mais novo vive no estrangeiro. Todos concordam que "algum dia" será preciso pôr regras no papel. A experiência mostra que esse dia raramente chega por si: costuma ser imposto por uma doença, um divórcio ou uma proposta de compra.

Quando é o momento certo para avançar?

Os sinais mais claros são a entrada de familiares da geração seguinte na empresa ou no capital, o planeamento da saída do fundador, alterações familiares relevantes (casamentos, divórcios, falecimentos) e operações societárias como a entrada de investidores ou a reorganização do grupo. Avançar num momento de serenidade permite negociar com tempo e sem posições extremas.

Quem deve participar no processo?

Todos os membros da família com interesse na empresa, incluindo os sócios que não trabalham nela e, conforme a cultura da família, os cônjuges e a geração seguinte. A presença de um facilitador externo (consultor ou advogado) ajuda a conduzir as reuniões e o conselho de família com neutralidade. Do lado jurídico, é essencial uma equipa que combine direito societário, sucessório e fiscal.

Quais são as fases do processo?

1. Diagnóstico	Análise da estrutura acionista, pacto social, acordos existentes, testamentos e situação patrimonial; questionário individual a cada membro (ramos familiares, objetivos, regras de gestão, sucessão), recolha documental e entrevistas individuais.
2. Diálogo familiar	Reuniões do conselho de família para discutir valores, expectativas e regras.
3. Redação	Redação do protocolo e discussão de versões com todos os intervenientes.
4. Transposição jurídica	Alteração do pacto social, acordo parassocial, testamentos e doações; análise fiscal da transmissão.
5. Implementação e revisão	Funcionamento dos órgãos familiares, comunicação à geração seguinte e revisão periódica.

Que questões fiscais devem ser consideradas?

A transmissão de participações entre gerações tem implicações fiscais que devem ser analisadas em paralelo, e não depois. Entre outras, importa considerar o regime do imposto do selo nas transmissões gratuitas, incluindo a isenção aplicável ao cônjuge ou unido de facto, descendentes e ascendentes, a tributação das mais-valias em sede de IRS em caso de alienação onerosa e o impacto fiscal de reorganizações societárias prévias, incluindo a eventual aplicação do regime de neutralidade fiscal. Recomenda-se a confirmação do regime em vigor à data de cada operação, dada a frequência das alterações legislativas.

Como garantir que o protocolo é cumprido?

Combinando três camadas: a transposição das regras essenciais para o pacto social (eficácia perante todos), cláusulas penais e mecanismos de resolução de litígios no próprio protocolo (eficácia entre as partes) e órgãos familiares que funcionem efetivamente, com reuniões regulares e revisão do documento a cada três a cinco anos ou sempre que ocorra um evento relevante.

No protocolo, é comum prever uma tentativa prévia de mediação familiar, um período de graça (por exemplo, 10 dias úteis) para o membro faltoso regularizar a situação, a suspensão dos seus direitos até à regularização e uma cláusula penal a pagar num prazo curto, a par de uma obrigação de confidencialidade cuja violação constitui também incumprimento.

EM SÍNTESE

Pontos-chave

Parte 1 | O que é e porque importa

- O protocolo familiar é um acordo escrito que organiza a relação entre família, propriedade e gestão.
- Não está tipificado na lei portuguesa: assenta na liberdade contratual e articula-se com o pacto social e os acordos parassociais.
- A sua função principal é preventiva e o seu momento ideal é antes da transição geracional.
- Num país em que a maioria das empresas é familiar e só metade chega à 2.ª geração, é uma ferramenta de continuidade.

Parte 2 | O que inclui e o que vincula

- O conteúdo é livre, mas deve cobrir governo familiar, acesso, propriedade, sucessão e conflitos.
- Em Portugal, o protocolo tem eficácia obrigacional e não é oponível a terceiros nem à sociedade.
- A proibição dos pactos sucessórios constitui o principal limite.
- As regras críticas devem ser transpostas para o pacto social, o acordo parassocial e o planeamento sucessório.

Parte 3 | Como e quando avançar

- Avance antes do conflito e antes da sucessão, idealmente com a entrada da segunda geração.
- O processo deve ser participado e, de preferência, facilitado por um terceiro neutro.
- As cinco fases vão do diagnóstico à implementação e revisão periódica.
- A transposição jurídica e o planeamento fiscal fazem parte do processo, não são um passo posterior.

FAQ

Perguntas frequentes

O protocolo familiar é obrigatório?

Não. É um instrumento voluntário; a lei portuguesa não o exige nem o regula especificamente.

Só serve para grandes grupos?

Não. É particularmente útil em PME familiares, onde as regras informais predominam.

Quem o deve assinar?

Em regra, todos os familiares sócios e, conforme o conteúdo, os futuros sócios e outros membros da família abrangidos. É frequente exigir a assinatura de todos os membros maiores de idade de cada ramo familiar.

Posso impedir, só com o protocolo, que um familiar venda quotas a um terceiro?

Não com eficácia perante terceiros. Para o efeito, é necessária uma cláusula no contrato de sociedade.

O protocolo pode definir quem herda a empresa?

Não. Os pactos sucessórios são, em regra, proibidos; a sucessão deve ser planeada por testamento ou doação, respeitando a legítima.

O protocolo deve ser público?

Não. Em regra, é confidencial; só as regras transpostas para o pacto social ficam sujeitas a registo.

Quanto tempo demora?

Depende da dimensão e da complexidade da família. Um processo típico demora, em média, cerca de seis meses, sobretudo pela fase de diálogo familiar.

E se um familiar não quiser assinar?

O protocolo só vincula quem o assina; a ausência de um sócio relevante reduz a sua eficácia e deve ser trabalhada no diálogo familiar.

Com que frequência deve ser revisto?

Recomenda-se uma revisão periódica, a cada três a cinco anos, e sempre que haja alterações familiares ou societárias relevantes.

Está a pensar no futuro da sua empresa familiar?

A equipa da CCA Law Firm acompanha famílias empresárias em todas as fases, do diagnóstico à transposição societária, sucessória e fiscal. Fale connosco e marque uma primeira reunião: