

Protocolos Familiares: 10 pontos-chave

Identificação de aspetos-chave
práticos na preparação de
Protocolos Familiares

Março 2025





Prólogo

Fundada em 1998, a Associação das Empresas Familiares (AEF) é uma entidade privada, sem fins lucrativos, de âmbito nacional, que abrange todos os setores de atividade económica em Portugal. A AEF é composta por Presidentes, Administradores, Acionistas e Dirigentes das suas próprias empresas familiares, representando uma parcela significativa da economia nacional.

Estima-se que as empresas familiares nas quais uma família detém o controlo e participa ativamente na gestão, constituem mais de 70% do total de empresas em Portugal, sendo responsáveis por cerca de 50% do emprego e contribuindo com aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

A missão da AEF é promover e defender os interesses das empresas familiares, reconhecendo as suas características únicas e os desafios específicos que enfrentam. Para tal, a Associação desenvolve diversas atividades, incluindo congressos, conferências, seminários, workshops e encontros temáticos, além de oferecer aconselhamento profissional e fomentar a entre ajuda e partilha de conhecimento entre os seus membros.

Em 2016, a AEF criou o grupo “Next in Line”, destinado às novas gerações das empresas familiares associadas. Este grupo tem como objetivo promover a troca de ideias, experiências e conhecimentos entre os jovens membros, assegurando processos de sucessão harmoniosos e a continuidade das empresas familiares.

A AEF também mantém uma forte presença internacional, sendo membro da European Family Businesses e colaborando com associações de empresas familiares de diversos países, reforçando o compromisso com a defesa e promoção das empresas familiares a nível global.

Na sequência do evento "Protocolos Familiares: Aspectos Práticos", que teve lugar em janeiro de 2025, aderimos a esta publicação da Cuatrecasas que acreditamos possa ser útil na identificação prática dos pontos-chave que devem ser acautelados na preparação de Protocolos Familiares.





Protocolos Familiares: 10 pontos-chave

O **planeamento da sucessão** é um dos aspetos mais críticos nas empresas familiares, sendo certo que garantir uma transição harmoniosa entre gerações é essencial para a continuidade e o sucesso da empresa familiar. Sem um planeamento adequado, a sucessão pode gerar conflitos e instabilidade, comprometendo o futuro da empresa familiar.

O **Protocolo Familiar desempenha uma tarefa essencial para assegurar a harmonia e o bom funcionamento das empresas familiares ao longo do tempo**. Este documento formaliza os compromissos dos membros da família relativamente à empresa, estabelecendo diretrizes claras para aspetos essenciais, como o governo, sucessão e resolução de conflitos. Ao definir as regras e expectativas, o Protocolo ajuda a prevenir conflitos e a promover a coesão entre os membros da família.

Contudo, para garantir Protocolos eficazes, determinados aspetos-chave devem ser considerados. Entre esses aspetos estão a definição de valores e missão da família, regras de governo e políticas de sucessão. Adicionalmente, a preparação dos Protocolos Familiares deve ser acompanhada de aconselhamento fiscal e ter em conta certas limitações impostas por regras legais sucessórias.

A atenção a estes elementos é fundamental para que o **Protocolo Familiar contribua de forma eficaz para a estabilidade e o crescimento da empresa familiar ao longo das gerações**.



Índice

Aspetos societários	8
1. Definição de valores e visão familiar	8
2. Definição do momento do Protocolo	8
3. Estrutura de governo societário	9
4. Políticas de emprego familiar	10
5. Proteção do património familiar	10
6. Regime sancionatório do Protocolo	11
Aspetos fiscais	12
7. Transmissão das participações sociais <i>inter vivos</i> e <i>mortis causa</i>	12
8. Remuneração dos membros da família	13
Aspetos sucessórios	14
9. Limites legais do direito sucessório português	14
10. Plano de sucessão e sua implementação	15
Cuatrecasas	16
O que oferecemos	16
Onde estamos	17
Key contacts	19

Aspetos societários

1

Definição de valores e visão familiar

Estabelecer os valores e a visão da família empresária é essencial para orientar decisões e comportamentos, assegurando a coesão e a continuidade do negócio. Esses elementos alinham expectativas e objetivos, sendo importante discutir o significado de cada valor e sua aplicação no dia-a-dia da empresa.

Crucial para garantir a continuidade e sustentabilidade do negócio ao longo das gerações.

Adicionalmente, a definição de valores e visão da família ajuda a construir uma identidade forte e unificada, crucial em momentos de transição ou crise, aumentando o sentido de pertença e responsabilidade. Servem como guia para decisões estratégicas e operacionais, evitando conflitos e fornecendo critérios claros para resolver dilemas.

Valores e visão bem definidos são **essenciais para a transição de liderança entre gerações**, preservando a cultura da empresa. Facilitam a comunicação interna e externa, promovendo transparência e confiança.

2

Definição do momento do Protocolo

Definir o momento adequado para a preparação e implementação do Protocolo Familiar é crucial para garantir a sua eficácia. Este processo deve ser iniciado num momento de **estabilidade e consenso** dentro da família.

A preparação do Protocolo deve ocorrer num momento de estabilidade familiar.

Durante o processo, é essencial manter uma comunicação aberta e transparente entre todos os membros da família. **Reuniões regulares e devidamente orientadas**, juntamente com a documentação clara das discussões e decisões, são práticas importantes para assegurar que as decisões sejam tomadas de forma eficaz e que os membros da família entendam claramente as etapas e objetivos do processo. A comunicação bem estruturada desempenha um papel crucial na prevenção de desentendimentos e no fortalecimento da confiança entre os membros da família.

Envolver devidamente os membros da família no processo da preparação do Protocolo é fundamental para garantir que todos os membros se sintam representados e comprometidos com as diretrizes estabelecidas. Durante o processo, será igualmente relevante definir os membros da família que deverão assinar o Protocolo.



3

Estrutura de governo societário

A definição clara das competências e regras dos órgãos sociais é crucial para uma gestão eficiente e transparente das sociedades do Grupo, promovendo a coesão e assegurando a continuidade do negócio ao longo das gerações. Uma estrutura bem definida evita conflitos, garante que os membros da família compreendam as suas responsabilidades e promove uma gestão mais eficaz.

A definição das regras relativas aos órgãos sociais é essencial para assegurar a continuidade do negócio ao longo das gerações.

Ao nível da **Assembleia Geral e Órgão de Administração**, será importante discutir se certas matérias deverão ser aprovadas por maioria reforçada, garantindo que decisões cruciais sejam aprovadas por todos ou certos ramos familiares. Em caso afirmativo, os estatutos das sociedades deverão refletir devidamente tais matérias. Outro aspeto essencial é a definição atempada dos critérios de sucessão de membros da família no órgão de administração, visando garantir uma transição geracional harmoniosa e bem-sucedida. Adicionalmente, o Protocolo poderá incluir diretrizes para a contratação de administradores independentes, introduzindo uma perspetiva imparcial e agregando valor ao processo de tomada de decisões.

O Protocolo Familiar é também o documento que, por excelência, define as regras relativas aos órgãos complementares das empresas familiares: o **Conselho de Família** e a **Assembleia da Família**. Entre estas regras, destacam-se a composição, competência ou poderes, periodicidade de reuniões e maiorias para a aprovação de matérias. Com vista a assegurar a prevenção de conflitos familiares que possam comprometer a continuidade do negócio na família, é essencial que tais regras fiquem devidamente definidas no Protocolo Familiar.

4

Políticas de emprego familiar

As políticas de emprego familiar são uma componente essencial dos Protocolos Familiares, pois estabelecem **diretrizes claras sobre a participação dos membros da família no negócio**. Tais políticas ajudam a evitar conflitos e a assegurar que as decisões de contratação e promoção sejam transparentes. A relevância de tais políticas será tanto maior quanto maior for a família.

Políticas adequadas de emprego familiar nos Protocolos são fulcrais para a prevenção de conflitos e para a confiança entre membros da família e outros funcionários não familiares.

As políticas de emprego familiar poderão incluir critérios de contratação (incluindo qualificações, experiência e competências necessárias), sistemas de avaliação de desempenho baseados em determinados critérios objetivos e políticas de remuneração objetivas. Adicionalmente, os Protocolos poderão igualmente definir diretrizes relativas a programas de desenvolvimento e formação para garantir que os membros da família adquiram as competências e conhecimentos necessários para desempenhar as suas funções de forma eficaz.

Diretrizes claras ajudam a manter a **harmonia e a coesão familiar**, essenciais ao sucesso da empresa familiar ao longo das gerações ao longo das gerações. Além disso, aumentam a transparência nas decisões de recursos humanos, construindo **confiança** entre os membros da família e os funcionários não familiares.

5

Proteção do património familiar

A definição de regras que visam proteger o património familiar é um dos aspetos essenciais dos Protocolos Familiares. Este conceito visa garantir que os bens e recursos acumulados ao longo das gerações permaneçam dentro da família, assegurando a **continuidade e a estabilidade financeira** dos membros presentes e futuros e o legado familiar.

Acautelar a proteção do património familiar através da limitação à transmissibilidade de ações é um dos mecanismos mais comuns.

Um dos mecanismos mais comuns para tal efeito é a **limitação à livre transmissibilidade das participações sociais** quando membros da família desejam alienar as suas participações a terceiros não familiares. Destacam-se, neste contexto, direitos de preferência que garantem que os demais membros da família têm prioridade na compra dessas participações, assegurando-se que as participações se mantêm na família. Para assegurar que estas regras devem ser observadas por terceiros, é essencial preparar estatutos robustos que reflitam devidamente tais disposições.

Outro mecanismo relevante é a regulação das **soluções em caso de bloqueio** de tomada de decisões (impasse) com vista a garantir que a sociedade não fica bloqueada e não perde valor, preservando-se, assim, o património familiar. Diversas soluções podem ser adotadas, incluindo a implementação de opções de compra (*call options*), opções de venda (*put options*) ou opções cruzadas. Neste contexto, é crucial definir um procedimento claro para a implementação de tais opções, critérios adequados para a definição do preço das participações, bem como considerar a possibilidade de acordos parassociais que detalhem as regras relativas à transmissão de participações sociais.



6

Regime sancionatório do Protocolo

Os Protocolos Familiares devem conter disposições flexíveis que garantam a **sua aplicabilidade ao longo do tempo**, bem como diretrizes gerais e compromissos que reflitam os valores e a visão da família. Consequentemente, um regime sancionatório rígido e fechado não é compatível com a flexibilidade necessária nos Protocolos Familiares.

Um regime sancionatório bem estruturado e robusto é essencial para áreas críticas que exigem maior formalidade.

No entanto, para matérias que exigem maior formalidade, como as regras relativas à transmissibilidade de participações sociais, é necessário um **regime claro e bem estruturado para lidar com casos de incumprimento**.

Nestes casos, recomenda-se a regulação adequada das consequências em caso de incumprimento. Em certas situações, poderá ser apropriado migrar a regulação de tal regime para acordos parassociais. A definição detalhada do regime sancionatório em caso de incumprimentos de tais regras e a preparação de estatutos robustos assegura a efetividade e a observância dessas normas por todos os membros da família e terceiros, protegendo o património familiar e promovendo a estabilidade e a continuidade da empresa familiar.



Aspetos fiscais

7

Transmissão das participações sociais *inter vivos* e *mortis causa*

Ao planear a sucessão na empresa familiar, é crucial analisar detalhadamente as implicações fiscais de cada modalidade de transmissão. A escolha entre uma transmissão *inter vivos* ou *mortis causa* deve ser feita com base nas circunstâncias específicas da empresa e da família, bem como nos impactos fiscais que cada opção pode oferecer.

Ao considerar estas opções, é fundamental avaliar cuidadosamente as implicações fiscais e escolher a modalidade que melhor se adapta às necessidades e objetivos da empresa e da família.

De um modo geral, a **transmissão *inter vivos*** pode ocorrer por contrato de compra e venda das participações sociais, com implicações em sede de **IRS** e, em alguns casos, em sede de **IMT**, ou mediante doação, sujeita a **Imposto do Selo**.

A **transmissão *mortis causa*** está igualmente sujeita a **Imposto do Selo**, sendo este devido pela herança, representada pelo cabeça de casal e pelos legatários.

Tanto as doações como a transmissão de bens *mortis causa* beneficiam de isenção de **Imposto do Selo** quando os beneficiários são o cônjuge, unido de facto, descendentes e ascendentes do transmitente (*i.e.*, do doador ou falecido, respetivamente).



8

Remuneração dos membros da família

Sob o ponto de vista fiscal, a remuneração dos membros da família é um dos aspetos cruciais a considerar nos Protocolos Familiares. Em Portugal, a distribuição de dividendos e as diferentes formas de remuneração dos membros da família têm implicações fiscais significativas.

A gestão adequada da remuneração dos membros da família é fundamental para otimizar a eficiência fiscal e garantir a conformidade com as obrigações legais.

A **distribuição de dividendos** aos membros da família deve ser cuidadosamente planeada. Regra geral, os dividendos são tributados à taxa de 28% em sede de IRS, mas podem beneficiar de reduções ou exclusões dependendo da situação pessoal do membro da família e da estrutura societária do Grupo.

Além da distribuição de dividendos, os membros da família podem ter **outras formas remuneração**, incluindo salários, bónus, e outras compensações, benefícios ou vantagens acessórias ou em espécie. De destacar que certas condições especiais estabelecidas entre a empresa e os membros da família podem gerar fontes de rendimento sujeitas a tributação em sede de IRS (*e.g.*, certos ganhos resultantes de empréstimos sem juros ou com taxa de juro inferior à de referência).

Relativamente aos **negócios jurídicos celebrados com membros da Família**, será ainda importante verificar se os mesmos se encontram abrangidos pela aplicação das regras de preços de transferência tanto ao nível da empresa como, em determinados casos, ao nível dos membros da família.



Aspetos sucessórios

9

As limitações decorrentes da proteção dos herdeiros legitimários limitam o direito de disposição em vida e por morte. Esta limitação deve ser tida em conta no planeamento sucessório.

Limites legais do direito sucessório português

O direito sucessório português não prevê qualquer regime especial para a sucessão nas empresas familiares. As regras de proteção dos herdeiros legitimários, nomeadamente da proteção da legítima, quer do ponto de vista qualitativo, quer do ponto de vista quantitativo, **limitam a liberdade de disposição** e dificultam a elaboração de um plano sucessório.

A proteção da legítima, através do regime das inoficiosidades, da fórmula de cálculo do valor da herança, da proibição de imposição de ónus ou encargos à legítima, entre outros, determina o **recurso a outras figuras** do direito civil e societário português.

Deve ser referido que a [Resolução do Parlamento Europeu, de 8 de setembro de 2015, sobre as empresas familiares na Europa \(2014/2210\(INI\)\) \(2017/C 316/05\)](#) e outros estudos posteriores do Comité Económico e Social Europeu, salientam a importância da criação de um regime próprio das empresas familiares e de adequar a legislação existente à sua transmissão.

10

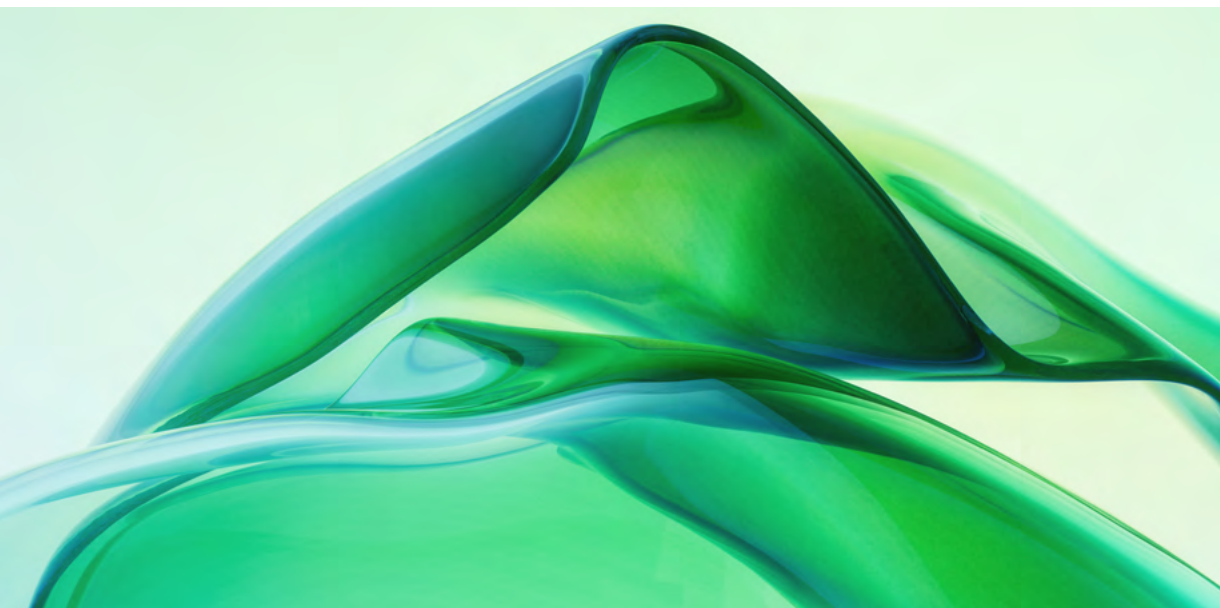
Plano de sucessão e sua implementação

Sem prejuízo das limitações legais, existem mecanismos no direito português que podem contribuir para a implementação de um plano de sucessão eficaz.

A definição do plano de sucessão e adequação desse plano ao regime legal existente é fundamental para garantir a transmissão da empresa familiar.

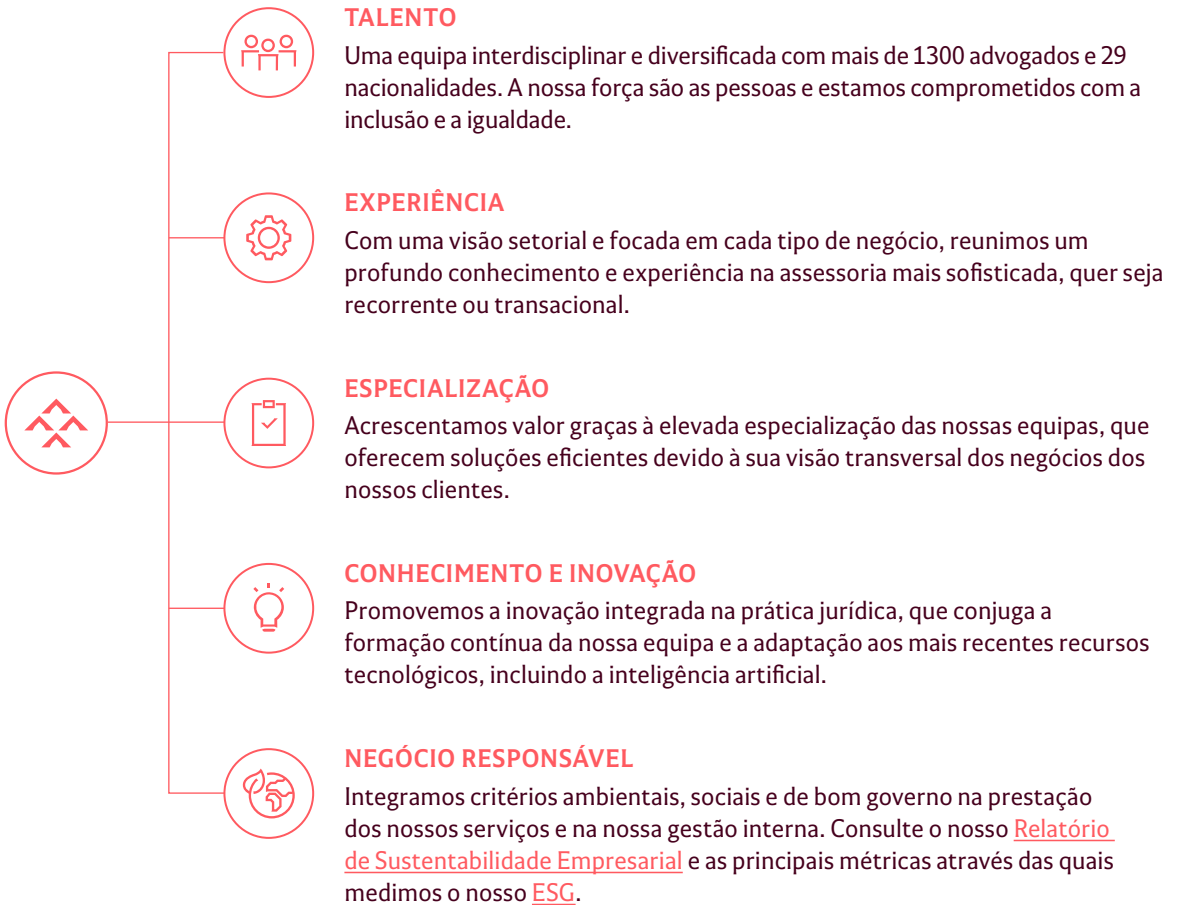
No plano sucessório, existem **figuras** – quer no direito civil quer no direito societário – que poderão **contribuir para o *design* de um plano de sucessão eficaz** e para a sua implementação, sem prejuízo das limitações legais existentes.

Deve ser considerada a necessidade de criação de institutos específicos para a sucessão da empresa familiar, tal como sucede já nos ordenamentos espanhol, francês e italiano.



Cuatrecasas

O que oferecemos



FT INNOVATIVE LAWYERS EUROPE 2024 WINNER

Sociedade mais inovadora da Europa em "Talent management", 2024

Sociedade mais inovadora da Europa continental, 2023

Chambers AND PARTNERS IFLR1000

LATINLAWYER 250 Legal500

Recomendados nas principais áreas do Direito na Europa e América Latina

THE LAWYER

Highly commended na Península Ibérica, 2024

Sociedade do ano na Europa e na península ibérica, 2022

REPSCORE® 2024

2.ª posição no índice de reputação OnStrategy, 2023-24




Gold Rating – Ecovadis 2023



Certificação ISO 27001 pelo nosso sistema de gestão de segurança da informação



Onde estamos



Rede de 25 escritórios em 12 países, com uma forte presença em Portugal, Espanha e América Latina.



MÁXIMA COBERTURA NA PENÍNSULA IBÉRICA

Com escritórios nas principais cidades de Portugal e Espanha, as nossas equipas combinam a proximidade e o conhecimento local com os conhecimentos e os recursos globais da firma.



PERCURSO CONSOLIDADO NA AMÉRICA LATINA

Com uma equipa de mais de 300 profissionais na região e um historial de mais de 20 anos, prestamos assessoria em todas as áreas do Direito empresarial a partir dos nossos escritórios no Chile, Colômbia, México e Peru, em assuntos locais e transfronteiriços.



REDE INTERNACIONAL FLEXÍVEL

Contamos com equipas em Bruxelas, Casablanca, Londres, Luanda, Nova Iorque e Xangai, e uma aliança europeia com escritórios líderes na Alemanha, França e Itália. Seguimos um modelo de colaboração flexível, não exclusivo e não obrigatório com prestigiadas sociedades de advogados noutros países. Oferecemos uma interlocução personalizada com o cliente e uma metodologia de trabalho integrado, independentemente da localização dos elementos da equipa.



Key contacts



Martim Anahory | [Ver CV](#)
Sócio

martim.anahory@cuatrecasas.com



Serena Cabrita Neto | [Ver CV](#)
Sócia

serena.cneto@cuatrecasas.com



Telma Carvalho | [Ver CV](#)
Consultora

tcarvalho@cuatrecasas.com



Sofia Alves | [Ver CV](#)
Associada

sofia.salves@cuatrecasas.com



© 2025 CUATRECASAS | Todos os direitos reservados. Este documento é uma compilação de informação jurídica elaborado pela Cuatrecasas. A informação ou comentários nele incluídos não constituem qualquer tipo de acessoria jurídica.

Os direitos de propriedade intelectual sobre este documento pertencem à Cuatrecasas. Este documento não pode ser reproduzido em qualquer suporte, distribuído, transferido ou utilizado de qualquer outra forma, seja na sua totalidade ou sob qualquer outra forma extraída, sem autorização prévia da Cuatrecasas.



CUATRECASAS

