



# **Integração da ESG em Empresas Familiares: oportunidade ou necessidade?**

Mestrado em Solicitadoria de Empresa

Adriana Filipa Casimiro Da Fonseca

Leiria, abril de 2026



# **Integração da ESG em Empresas Familiares: oportunidade ou necessidade?**

Mestrado em Solicitadoria de Empresa

Adriana Filipa Casimiro Da Fonseca

Dissertação realizada sob a orientação do Professor Dr. Filipe Miguel Dinis Bernardino

Leiria, abril de 2026

# **Originalidade e Direitos de Autor**

A presente dissertação de projeto é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado/a o/a Autor/a e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a/o mesma/o foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Solicitadoria de Empresa, no ano letivo 2025/2026, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

# Agradecimentos

Com a conclusão da presente dissertação de mestrado, chega o momento de expressar o meu sincero agradecimento a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, me apoiaram e contribuíram para a concretização desta importante etapa académica.

Ao Professor Dr. Filipe Miguel Dinis Bernardino, manifesto a minha profunda gratidão pela orientação, disponibilidade e apoio ao longo de todo o desenvolvimento deste trabalho, desde a sua conceção até à sua conclusão.

A todos os meus colegas que, de algum modo, contribuíram para este percurso, deixo o meu agradecimento pela partilha, entreajuda e momentos vividos ao longo desta caminhada, destacando, de forma muito especial, a minha amiga Ângela, pelo seu apoio incondicional, presença constante e amizade ao longo de todo este percurso.

Ao Instituto Politécnico de Leiria, onde foi possível obter a oportunidade de realizar este ciclo de estudos, expresso igualmente o meu reconhecimento pela formação proporcionada e pelo ambiente académico estimulante.

A toda a minha família, deixo um profundo agradecimento pelo apoio, incentivo e compreensão ao longo de todo este caminho.

Dirijo ainda um agradecimento muito especial à minha avó, Manuela, que é e sempre será o meu pilar e a minha maior fonte de inspiração.

À minha mãe, a quem devo muito mais do que palavras podem expressar, deixo o meu mais profundo reconhecimento pelo seu amor incondicional, pela força inesgotável, dedicação e sacrifício constantes. Foi, em todos os momentos, o meu maior apoio e o verdadeiro alicerce que tornou possível a concretização deste objetivo.

Por fim, ao meu companheiro de sempre, João Ferreira, agradeço pela sua presença constante, pelo incentivo e pela compreensão ao longo de todo este percurso.

# Resumo

O assunto é abordado no contexto do Mestrado em Solicitadoria de Empresa e tem como principal foco escrutinar a integração dos princípios ESG (ambiental, social e de governança<sup>1</sup>) nas empresas familiares, com o intuito de assinalar a sua importância e os seus impactos na continuidade, competitividade e sustentabilidade desta figura empresarial no seu cotidiano, sendo o foco deste trabalho. Na discussão sobre se a implementação de tais princípios nas empresas familiares e na questão de se tratar, de uma necessidade ou uma oportunidade estratégica.

A pesquisa centra-se na natureza única das empresas familiares e dos seus desafios, que, face às exigências do mercado, devem equilibrar, por um lado, os interesses da família e da sociedade comercial, com as questões sociais e ambientais.

A governança emerge como um fator crucial nessa problemática, pois é um dos pilares principais da ESG. Ao integrar a governança com as práticas empresariais, as empresas familiares têm a capacidade de assegurar que as suas decisões e operações se pautem por princípios éticos e de transparência, contribuindo para a longevidade, credibilidade e sustentabilidade do negócio.

Este trabalho aborda igualmente as particularidades da transição sucessória nas empresas familiares, assim como os desafios que emergem da conciliação das tradições e relações familiares diante da necessidade de se ajustar às exigências do mercado, bem como às expectativas da sociedade. Este estudo pretende evidenciar que a governação vai além de um simples instrumento de controlo, constituindo também um instrumento essencial para garantir a competitividade da empresa ao longo das gerações. Efetivamente, as empresas familiares que seguem práticas sustentáveis tendem a ser mais competitivas, atraindo investidores, consumidores e talentos que valorizam cada vez mais os princípios da responsabilidade social e ambiental.

O estudo é baseado numa análise aprofundada da literatura doutrinária e jurisprudencial, com o objetivo de contextualizar obstáculos com que as empresas familiares se deparam ao integrar os princípios ESG e como estas práticas podem ser implementadas de forma eficaz.

---

<sup>1</sup> Vem do inglês *governance*.

Este estudo proporciona uma compreensão mais detalhada do papel da governança na aplicação dos critérios ESG, abordando tanto as vantagens quanto os desafios envolvidos. A incorporação dos princípios ESG nessas empresas não constitui apenas uma resposta às exigências externas, mas também uma verdadeira necessidade para assegurar o futuro sustentável do negócio.

**Palavras-chave:** Empresas familiares; gestão; governança; sucessão; ESG; sustentabilidade.

# Abstract

The topic is examined within the framework of the Master's Degree in *Solicitatoria de Empresa*, with the primary aim of analyzing the integration of ESG (Environmental, Social and Governance) principles in family businesses. The study seeks to highlight their importance and their impact on the continuity, competitiveness, and sustainability of this type of enterprise in its day-to-day operations, which constitutes the central focus of this work. In particular, it discusses whether the implementation of such principles in family businesses should be regarded as a necessity or as a strategic opportunity.

The research focuses on the unique nature of family businesses and the challenges they face. In response to market demands, these entities must balance, on the one hand, the interests of the family and the commercial organization, and on the other, social and environmental concerns.

Governance emerges as a key factor in this context, as it represents one of the fundamental pillars of ESG. By integrating governance into their business practices, family firms are able to ensure that their decisions and operations are guided by ethical standards and transparency, thereby contributing to the longevity, credibility, and sustainability of the business.

This study also addresses the specific features of succession processes in family businesses, as well as the challenges arising from reconciling family traditions and relationships with the need to adapt to market demands and societal expectations. It aims to demonstrate that governance extends beyond a mere control mechanism, serving instead as a crucial instrument for maintaining competitiveness across generations. Indeed, family businesses that adopt sustainable practices tend to enhance their competitive position, attracting investors, consumers, and talent who increasingly value social and environmental responsibility.

The research is based on an in-depth review of doctrinal literature and case law, with the purpose of contextualizing the obstacles faced by family businesses when integrating ESG principles and exploring how these practices can be effectively implemented. It provides a more comprehensive understanding of the role of governance in the application of ESG criteria, addressing both the benefits and the challenges involved. The incorporation of ESG

principles in such businesses is not merely a response to external pressures, but a genuine necessity to ensure the long-term sustainability of the enterprise.

**Keywords:** Family businesses; management; governance; succession; ESG; sustainability.

# Índice

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Originalidade e Direitos de Autor .....                                | iii |
| Agradecimentos .....                                                   | iv  |
| Resumo .....                                                           | v   |
| Abstract .....                                                         | vii |
| Lista de Figuras .....                                                 | xi  |
| Lista de siglas e acrónimos.....                                       | xii |
| 1. Introdução .....                                                    | 1   |
| 2. As Empresas Familiares.....                                         | 4   |
| 2.1. Aspetos das Empresas Familiares .....                             | 4   |
| 2.1.1. A Família – definição .....                                     | 8   |
| 2.1.2. Finalidades da Gestão de Empresas Familiares.....               | 9   |
| 2.2. Obstáculos e Benefícios das Empresas Familiares .....             | 12  |
| 2.2.1. A Transmissão <i>Mortis Causa</i> nas Empresas Familiares ..... | 13  |
| 2.2.2. A Transmissão <i>inter vivos</i> nas Empresas Familiares.....   | 15  |
| 2.2.3. Complexidades do processo de sucessão na empresa familiar.....  | 17  |
| 3. Conceitos da ESG nas empresas familiares .....                      | 18  |
| 3.1. Environment (E): Sustentabilidade nas Empresas Familiares.....    | 18  |
| 3.2. Social (S): Responsabilidade e Impacto nas Relações Humanas.....  | 18  |
| 3.3. Governance (G): Estruturas e Práticas de Gestão .....             | 19  |
| 3.4. ESG: Um Caminho para o Futuro das Empresas Familiares .....       | 20  |
| 4. Práticas ESG na Empresa Familiar: Oportunidade ou Necessidade ..... | 23  |
| 4.1. Oportunidades .....                                               | 23  |
| 4.2. Necessidade .....                                                 | 26  |
| 5. Integração dos Princípios ESG em Empresas Familiares .....          | 37  |
| 5.1. Abordagem Social.....                                             | 38  |
| 5.2. Abordagem Ambiental.....                                          | 38  |
| 5.3. Abordagem da Governança.....                                      | 39  |
| 6. Conclusão .....                                                     | 41  |

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Bibliografia ou Referências Bibliográficas .....</b> | <b>44</b> |
|---------------------------------------------------------|-----------|

# Lista de Figuras

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Empresa Familiar - adaptado de Costa (2017).....                                  | 5  |
| Figura 2 - Modelo dos Três Círculos - adaptado de Tagiuri e Davis, segundo Costa (2017)..... | 6  |
| Figura 3 - Transmissão Mortis Causa adaptado do Código Civil.....                            | 13 |

## Lista de siglas e acrónimos

|      |                                                                                                                                               |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CSC  | Código das Sociedades Comerciais                                                                                                              |
| CS3D | Corporate Sustainability Due Diligence Directive (em português Diretiva sobre a Diligência devida em matéria de Sustentabilidade Empresarial) |
| CSRD | Corporate Sustainability Reporting Directive (em português Comunicação de Informações sobre a Sustentabilidade das Empresas)                  |
| Ed.  | Edição                                                                                                                                        |
| ESG  | Environment, Social and Governance (em português “Ambiente, Social e Governança Corporativa”)                                                 |
| etc. | et cetera                                                                                                                                     |
| KPMG | Klynveld Peat Marwick Goerdeler (em português Empresa multinacional de auditoria, fiscalidade e consultoria)                                  |
| n.º  | número                                                                                                                                        |
| ODS  | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável                                                                                                      |
| ONU  | Organização das Nações Unidas                                                                                                                 |
| p.   | página                                                                                                                                        |
| pp.  | páginas                                                                                                                                       |
| s.d. | sem data                                                                                                                                      |
| TRL  | Tribunal da Relação de Lisboa                                                                                                                 |
| UE   | União Europeia                                                                                                                                |

# 1. Introdução

O tema central da presente dissertação é a **Integração dos Princípios ESG em Empresas Familiares: Oportunidade ou Necessidade?** A finalidade deste trabalho é avaliar a relevância crescente da aplicação dos princípios ESG (ambiental, social e de governança) nas empresas familiares, com vista a compreender de que forma esta integração pode impactar a continuidade, competitividade e sustentabilidade dessas empresas no contexto atual. As empresas familiares, com a sua natureza única e complexa, enfrentam desafios distintos, pois, em muitas ocasiões, necessitam de equilibrar os interesses da família com as exigências do mercado, bem como, com as questões sociais e ambientais que emergem de forma cada vez mais relevante.

Ao longo da pesquisa, observou-se que a governança assume um papel preponderante na integração dos critérios ESG nas empresas familiares. A governança é, de facto, um dos pilares mais significativos da ESG dentro deste contexto. Ela não se limita apenas à gestão interna da empresa, mas inclui também a forma como a família, os gestores e os *stakeholders*<sup>2</sup> se relacionam e tomam decisões que afetam, tanto o futuro da empresa, como também as suas relações com a sociedade e o ambiente. Nas empresas familiares, a governança não se resume a um mero mecanismo de controlo, mas constitui uma ferramenta essencial para garantir a continuidade do negócio nas futuras gerações, mantendo os valores e objetivos da família alinhados com as práticas empresariais.

A integração da governança no âmbito ESG é assim fundamental, à medida em que garante a conformidade das práticas empresariais com valores éticos e transparentes, consistindo aspetos essenciais na durabilidade das empresas familiares. Uma governança sólida garante que as decisões tomadas não se limitem apenas ao interesse imediato de uma geração, mas que consideremos impactos a longo prazo, tanto no negócio, como na sociedade. A ausência de uma governança eficiente pode originar conflitos internos, derivados da falta de uma verdadeira estratégia de sucessão e até decisões que comprometem a sustentabilidade do negócio e a credibilidade dos investidores e *stakeholders*. Deste modo, a governança emerge

---

<sup>2</sup> Os *stakeholders* são todos os indivíduos, partes interessadas ou entidades que possuem algum interesse nas atividades de uma empresa, relacionam-se com o produto/mercado, onde se incluem os clientes essenciais para a empresa.

como elemento essencial para a aplicação bem-sucedida dos princípios ESG, pois oferece uma estrutura que possibilita a tomada de decisões conscientes e responsáveis que até já derivam dos próprios deveres dos gestores.

A pesquisa, parte do pressuposto de que a integração dos princípios ESG nas empresas familiares é, acima de tudo, uma necessidade, embora também possa ser vista como uma oportunidade. A necessidade surge devido à crescente pressão do mercado, das comunidades e das regulamentações governamentais, que exigem comportamentos corporativos mais responsáveis e sustentáveis. As empresas familiares, em particular, precisam de adaptar-se rapidamente a estas novas exigências, não só para garantir a sua sobrevivência no mercado, mas também para proteger o legado e a reputação da família, evitando crises ambientais, sociais e de governança que possam comprometer a sua viabilidade futura.

Além disso, as entidades que aplicam estratégias sustentáveis tendem a ser mais competitivas no mercado, atraindo investidores conscientes, consumidores preocupados com a responsabilidade social e ambiental, e até talentos que procuram trabalhar em organizações éticas e comprometidas com um futuro melhor. A oportunidade reside, portanto, em transformar a necessidade de adaptação às exigências ESG num diferencial competitivo, que não só assegura a sustentabilidade financeira, mas igualmente para o reforço da imagem da empresa enquanto organização responsável e preparada para os desafios globais, reforçando o fim próprio das sociedades comerciais.

Deste modo, a governança desempenha um papel central nesse processo de integração dos princípios ESG. Estas empresas, ao incorporarem boas práticas de governança, são capazes de alinhar as suas estratégias empresariais com os objetivos de sustentabilidade, promovendo um equilíbrio entre o legado familiar e a inovação necessária para a adaptação às novas realidades do mercado.

Em jeito de conclusão, a integração dos princípios ESG nas empresas familiares não devem ser encarados apenas como uma oportunidade para a empresa se destacar no mercado, mas como uma verdadeira necessidade para garantir a continuidade, competitividade e sustentabilidade da empresa no futuro. A governança, nesse contexto, emerge como a “espinha dorsal” que permite a articulação eficaz entre as expectativas da família e as exigências empresariais e sociais, garantindo que as decisões e práticas adotadas contribuam não só para o sucesso do negócio, mas também para o bem-estar social e ambiental.

Na elaboração desta dissertação, recorreu-se a uma análise aprofundada da literatura doutrinária e jurisprudencial, com o intuito de fundamentar as conclusões alcançadas e contextualizar as práticas e desafios que as empresas familiares enfrentam ao integrar os princípios ESG na sua gestão. As citações e referências foram devidamente aplicadas de acordo com as normas da APA, garantindo rigor e qualidade na apresentação das fontes consultadas (Referências-APA.pdf, 2026). Assim, a pesquisa procura contribuir para uma melhor compreensão da importância da governança na implementação bem-sucedida dos princípios ESG nas empresas familiares, abordando as vantagens, os desafios e relevância da incorporação de práticas sustentáveis para promover o sucesso e a continuidade desses negócios ao longo das gerações.

## 2. As Empresas Familiares

### 2.1. Aspetos das Empresas Familiares

As empresas familiares compartilham aspetos comuns às das empresas tradicionais, com a particularidade de serem predominantemente formadas por integrantes da mesma família. De acordo com Cordeiro (2007), uma empresa pode ser definida como um “conjunto concatenado de meios materiais e humanos, dotados de uma especial organização e de uma direção, de modo a desenvolver uma atividade segundo regras de racionalidade económica” (p. 281).

Por outro lado, Abreu (2009) aborda o conceito de empresa sob duas perspetivas: a subjetiva e a objetiva. Na visão subjetiva, o autor explica que o desenvolvimento económico da empresa é realizado pelos sujeitos jurídicos, enquanto na visão objetiva, as empresas funcionam como instrumentos ou entidades produtivas e económicas que estão sujeitas a direitos e transações (p. 218).

Estas empresas, surgem da combinação entre uma empresa e um laço familiar. Elas concentram-se na dimensão familiar, o que significa que são geridas e controladas por um grupo de indivíduos que têm vínculos de parentesco. Assim, Todo Bom (2023) conclui que se trata de uma “empresa em que um grupo familiar está em condições de designar o executivo máximo da empresa e de definir a sua estratégia empresarial com o fim último de continuidade geracional, baseado no desejo conjunto do fundador e seus sucessores de manterem o controlo da propriedade e da gestão na família” (p. 37).

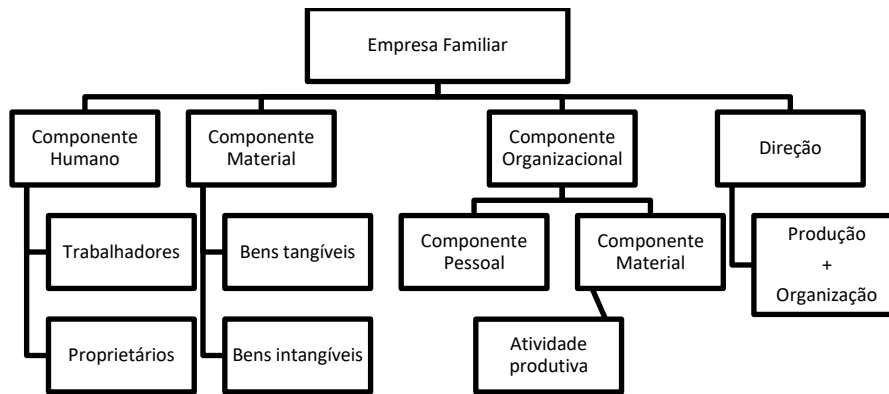
As empresas familiares têm um papel muito importante, tanto na sua criação, estruturação e operação, quanto no ambiente empresarial, como assinala a Associação de Empresas Familiares<sup>3</sup>, que as classifica como “aquelas em que uma família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> “Fundada em 1998, a Associação das Empresas Familiares é uma associação privada, sem fins lucrativos, de âmbito nacional e transversal a todos os setores de atividade. Os seus membros são Presidentes, Administradores, Acionistas ou Dirigentes das suas próprias Empresas Familiares. Contam com Empresas Associadas, nacionais e internacionais, de diversas dimensões e relevo económico, que representam uma parte importante da economia do país”, in <https://empresasfamiliares.pt/> (último acesso a 27 abril de 2026).

<sup>4</sup> Associação Portuguesa de Empresas Familiares. (n.d.). *Página principal*. Associação Portuguesa de Empresas Familiares. <https://empresasfamiliares.pt/> (último acesso a 27 abril de 2026).

Desta forma podemos concluir que a empresa familiar é uma unidade que deve ter uma ligação entre a família e a atividade empresarial, podendo ser organizada em quatro componentes: humano, material, organizacional e direção.



**Figura 1 - Empresa Familiar - adaptado de Costa (2017)**

A gestão familiar requer o compromisso de cada membro, pois todos devem assumir a responsabilidade pela empresa, conjugando esforços para alcançar os fins da sociedade, o que, na verdade, já deriva dos deveres legais dos gestores.

No que diz respeito, o componente humano refere-se aos trabalhadores da empresa, assim como aos titulares das respetivas participações sociais, ou seja, os detentores do capital social.

Por sua vez, o componente material é composto por bens tangíveis e intangíveis. Os bens tangíveis são aqueles que possuem uma existência física e podem ser sentidos, como um computador, um livro, um imóvel, uma máquina ou uma cadeira. Já os bens intangíveis não têm uma substância física, não podendo ser tocados, incluindo, entre outros, direitos como o arrendamento, o usufruto ou a propriedade industrial. Além desta distinção, o Código Civil estabelece outras classificações dos bens, designadamente quanto à sua fungibilidade. Nos termos do artigo 207.º do Código Civil, consideram-se coisas fungíveis aquelas que se “determinam pelo seu género, qualidade e quantidade, quando constituem objeto de relações jurídicas.”.

O aspeto organizacional surge da interação entre o componente humano, formado pelos indivíduos que fazem parte da empresa, como sócios e funcionários, e o componente

material, inclui os bens e direitos utilizados nas operações económicas. A junção desses componentes resulta na atividade produtiva, que é compreendida como a conversão de recursos em bens ou serviços.

A direção, enquanto entidade organizacional, tem como principal papel guiar as operações da empresa, estabelecer a direção a seguir e oferecer orientações sobre as funções a serem realizadas. Esta direção é composta por dois elementos fundamentais: a produção e a organização. A produção refere-se à conversão de recursos em produtos ou serviços finais, enquanto a organização abrange a gestão de todas as fases desse processo, assegurando que cada atividade seja executada no tempo certo e de maneira apropriada, pois sem uma estrutura organizacional sólida, as atividades careceriam de continuidade e lógica.

Nesse contexto, o modelo dos três círculos, desenvolvido por Renato Tagiuri e John Davis no final da década de 1970, constitui um dos principais referenciais teóricos para a análise das empresas familiares. Este modelo representa o sistema da empresa familiar através da interseção de três subsistemas, a família, a propriedade e a gestão, evidenciando a multiplicidade de papéis, interesses e responsabilidades que caracterizam este tipo de organizações (Costa, 2017, p. 7; Tagiuri & Davis, 1996). A sobreposição destes círculos permite compreender a complexidade das relações internas nas empresas familiares, bem como os potenciais conflitos e os efeitos complementares decorrentes da acumulação de diferentes posições por um mesmo indivíduo.

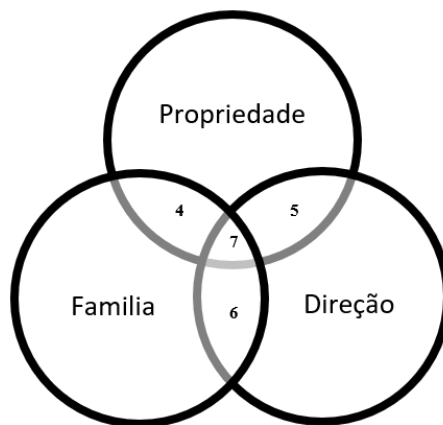


Figura 2 - Modelo dos Três Círculos - adaptado de Tagiuri e Davis, segundo Costa (2017)

Dessa forma, pessoas que pertençam ao mesmo seio familiar percebem que estas sociedades são uma parte essencial da identidade familiar, uma herança e uma base financeira segura.

Assim, quem faz parte dos cargos de direção, desenvolve percursos profissionais estreitamente ligados à empresa, orientando as suas ações para que esta seja lucrativa, em crescimento e promotora do desenvolvimento dos colaboradores, colocando os objetivos organizacionais acima das necessidades familiares. Por outro lado, para os titulares das participações sociais, a sociedade é vista como um investimento do qual se espera obter um retorno adequado, ou seja, lucros. Portanto, é evidente que os membros da família envolvidos na gestão da empresa exercem funções variadas e significativas dentro da empresa familiar (Ussman, 2004, pp. 26-27).

Além das funções já mencionadas, como assinalam Ussman (2004) e Costa (2017), novos papéis emergem na dinâmica da empresa familiar: na categoria 4 da figura, podemos encontrar parentes que, mesmo tendo participação social na empresa, não trabalham nela. Já a categoria 5 engloba membros da direção que não são da família, mas investiram na empresa. Na categoria 6, estão os familiares que ocupam posições de liderança na empresa, mesmo sem serem donos de parte dela.

Por fim, a categoria 7 descreve pessoas pertencentes à família, ocupantes de posições de liderança na empresa e possuidoras de participações no capital (Ussman, 2004, pp. 27-28).

Devemos também considerar algumas vantagens e desvantagens desse modelo. Entre as vantagens, destaca-se a oportunidade de discutir os diferentes papéis e interesses envolvidos, levando em conta as várias combinações resultantes da interação entre família, propriedade e gestão, além da contribuição para uma compreensão mais rica da complexidade do sistema, considerando os interesses e funções exercidas pelos diversos elementos que o compõem. Na nossa opinião, uma das fragilidades desse modelo reside no facto de considerar os subsistemas como um protótipo excessivamente simplificado, ou seja, uma representação teórica que exagera ou omite certos aspetos tanto da família quanto da empresa, sem capturar a sua verdadeira complexidade. Isso resulta na ampliação de atributos de ambos, tornando difícil a distinção clara das suas particularidades. Além disso, vemos como problemático o chamado pressuposto de funcionalidade, que assume que cada sistema, tanto a família quanto a empresa, têm funções fixas e previsíveis. Entretanto, essa perspetiva mostra-se excessivamente rígida, pois ignora que, na realidade, tanto a família quanto a empresa podem desempenhar papéis diversos dos que o modelo sugere. Assim, há o risco de transmitir a

ideia de que algumas características da família podem ser um obstáculo ao êxito da empresa, na medida em que pode existir a tentação de dar primazia aos interesses pessoais em detrimento dos interesses da sociedade comercial (Todo Bom, 2023, p. 55).

### **2.1.1. A Família – definição**

Uma empresa familiar é formada por indivíduos que pertencem à mesma família, sendo essencial compreender o conceito de família para que esta seja adequadamente integrada no seio da sociedade comercial.

De acordo com Campos e Costa (2018, p. 302), juridicamente, a família é composta por pessoas unidas através de casamento, laços de parentesco, adoção ou afinidade, conforme o estipulado no artigo 1576º do Código Civil.

Desta noção resulta em primeiro lugar, a conexão familiar estabelecida entre os cônjuges em virtude do contrato de casamento, conforme dispõe o artigo 1577º do Código Civil, concretizado no acordo entre duas pessoas que desejam formar uma família através de uma vida em comum (Campos e Costa, 2018, p. 302).

De seguida assinala-se a relação de parentesco, regulada nos artigos 1578º a 1582º do Código Civil, ao qual se refere à relação entre dois indivíduos que compartilham um progenitor comum. Essa relação pode ser em linha reta, abrangendo ascendentes e descendentes, ou colateral, como no caso de irmãos, tios, sobrinhos.

Destaca-se a relação de afinidade, conforme o disposto nos artigos 1584º e 1585º do Código Civil, que consiste na ligação de cada cônjuge aos parentes do outro, criando assim uma relação familiar indireta, mas com efeitos legais próprios.

Ademais, é importante mencionar a adoção, cujo conceito não assenta em laços de sangue, mas numa relação formalmente estabelecida entre o adotante e o adotado, conforme dispõem os artigos 1973º e seguintes do Código Civil, estabelecendo direitos e deveres análogos aos da filiação biológica.

Considerando assim o conceito de família no aspeto jurídico, é relevante examinar como esses laços se manifestam no contexto da empresa familiar, especialmente, através das categorias de familiares que podem desempenhar diferentes funções na administração e propriedade do negócio.

Nesse tipo de empresas, conforme mencionado no Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar (Costa, 2017, p. 15), essas categorias incluem inicialmente os familiares acionistas, que são os que detêm participação societária na empresa. Em seguida, estão os familiares por geração, organizados segundo a geração à qual pertencem, levando em consideração características hereditárias que podem afetar a transmissão de valores e responsabilidades. Por fim, os familiares consanguíneos são aqueles relacionados por vínculos de sangue, incluindo os descendentes, pessoas que compartilham um progenitor comum ou que foram integradas à família por adoção plena. Por último, os familiares não consanguíneos englobam os membros que foram incorporados à família por meio de casamento ou relações equivalentes, como os cônjuges. A identificação dessas categorias ajuda a compreender melhor a dinâmica familiar e a distribuição de responsabilidades dentro da empresa, favorecendo uma gestão mais organizada e eficiente.

### **2.1.2. Finalidades da Gestão de Empresas Familiares**

As finalidades de uma empresa familiar, as quais englobam diversos elementos essenciais para a sua sustentabilidade e crescimento, os quais passamos a descrever. Um desses elementos, é a procura por uma participação relevante no mercado, através de estratégias que possibilitem a sua eficiência competitiva relativamente a outras organizações e a atração de novos consumidores. A competitividade lucrativa e a continuidade também são metas primordiais, pois, sem a criação de lucro, a empresa não consegue sustentar as suas operações nem assegurar a sua presença no mercado.

Outro objetivo significativo é a ampliação da área de negócio para novos mercados, seja a nível regional, nacional ou internacional, aproveitando oportunidades que permitam fortalecer a marca e aumentar a sua competitividade. Além disso, as empresas familiares aspiram alcançar altos padrões de qualidade, que são essenciais para conquistar e fidelizar clientes. A formação de uma imagem positiva e uma sólida reputação na comunidade empresarial também é um propósito importante, pois contribui para a credibilidade e o reconhecimento da organização.

Por fim, ressaltar a importância de fomentar o bem-estar social e garantir a satisfação dos colaboradores, que emergem como elementos que intensificam o sucesso interno e ajudam a estabelecer um ambiente organizacional saudável e produtivo.

Esses objetivos podem diferir de uma empresa para outra, com base na sua atividade, porte, cultura e valores familiares. Contudo, existem objetivos comuns a muitas delas. Por exemplo, as empresas de propriedade familiar frequentemente preocupam-se mais com o seu futuro para garantir a sua continuação no mercado, adotando uma perspectiva a longo prazo, e priorizam os interesses coletivos da família (Regateiro, 2019, p. 27). Por outro lado, focam em aspetos que não são financeiros para satisfazer as necessidades familiares, motivações como a intenção de conservar o controlo do negócio e transmiti-lo às gerações futuras, o cuidado em manter as relações sociais que se formam em torno da empresa e a valorização da reputação e do bem-estar familiar são fatores distintivos dessas organizações. Dessa forma, as empresas familiares apresentam características próprias que as tornam fundamentais para o desenvolvimento socioeconómico das comunidades em que atuam.

Sob essa perspectiva, os interesses de cada setor alinham-se com as metas gerais da organização, de maneira que os sistemas de gestão devem focar na implementação prática em vez de se limitarem à burocracia. Contudo, a gestão deve estar permanentemente direcionada para os resultados futuros, evitando limitar-se à análise de desempenhos passados. O controlo da gestão relaciona-se mais com as pessoas e as suas ações do que com os números propriamente ditos, o que integra um sistema de punições e recompensas, que é um elemento crucial do controlo da gestão, interferindo diretamente nos comportamentos dos colaboradores. Ao invés de se concentrar apenas em métodos financeiros, esse sistema procura harmonizar os interesses individuais em consonância com os objetivos organizacionais, visando premiar ou não a performance efetiva, o que pode se manifestar em bónus, promoções, reconhecimento ou maior autonomia, além da aplicação de penalidades como a diminuição de prémios, advertências, mudanças de cargo ou a retirada de benefícios. Nas organizações familiares, esse modelo tem uma relevância especial, já que a proximidade entre os membros pode dificultar a aplicação imparcial desses mecanismos.

Assim, os responsáveis pelas operações são tidos como os colaboradores de maior relevância para a empresa, contrastando com os profissionais encarregados da gestão (Regateiro, 2019, p. 27). Destarte, os objetivos mencionados, assim como todas as informações apresentadas nesse ponto, refletem a perspectiva de Regateiro.

Acreditamos que a gestão de uma empresa familiar se caracteriza por operar em duas dimensões que se complementam. De um lado, há o conselho familiar, que se articula com a assembleia familiar, garantindo a representação e a participação da família nas decisões

estratégicas. Do outro lado, existe o conselho de administração e a assembleia de sócios, que se alinham à estrutura típica de qualquer negócio. Na nossa perspetiva, o que realmente distingue a empresa familiar é a integração da esfera familiar na governança empresarial, unindo os órgãos de gestão tradicionais com mecanismos que permitem à família influenciar e verificar a evolução da empresa.

Ora, o principal desafio na gestão dessas empresas está na capacidade de administrar de forma equilibrada e construtiva as relações que se formam entre os diferentes grupos identificados no modelo dos três círculos, ou seja, a família, propriedade e gestão. Estes tipos de organizações distinguem-se da visão clássica de empresa puramente orientada para o lucro, uma vez que integra, no seu funcionamento, um conjunto de valores, tradições e laços emocionais que influenciam as decisões e o rumo do negócio, decorrente da sobreposição entre os papéis familiares e empresariais, o que torna a gestão dessas instituições especialmente complexa e desafiadora em termos de relacionamentos, onde podem surgir rivalidades entre pais, filhos e irmãos. Os conflitos familiares muitas vezes entrelaçam-se com o ambiente profissional, intensificando-se devido à ausência de uma clara distinção entre a vida pessoal e o ambiente de trabalho. Assim, um aspeto fundamental na gestão de uma empresa familiar é o equilíbrio entre as relações familiares e profissionais. A qualidade dos resultados, sejam eles positivos ou negativos, não depende do facto de a empresa ser familiar, mas sim da forma como as relações internas são geridas (Ussman, 2004, p. 28).

Para que a gestão destas empresas tenha sucesso, é crucial promover a criação de um legado familiar e assegurar que a intenção de continuidade se mantenha ao longo das gerações.

Acreditamos que, caso não seja possível planear e consolidar um legado consistente e duradouro, a empresa familiar enfrentará dificuldades em manter o seu compromisso com a preservação dos seus valores centrais. A continuidade do negócio depende, em grande parte, da visão compartilhada pela família, que constitui um fator fundamental para assegurar o funcionamento e a sustentabilidade da organização.

Diante do exposto, é necessário criar raízes sólidas para assim legar o património. Para além de fortalecer a estratégia empresarial, a construção de um legado, isto é, transmitir aos filhos dos gestores de empresas familiares o conhecimento sobre o funcionamento da organização, é o que assegura a continuidade e o sucesso do negócio, mantendo a sua relevância e coesão ao longo das várias décadas de existência.

## **2.2. Obstáculos e Benefícios das Empresas Familiares**

Um dos obstáculos está compreendido na transferência de liderança nessas empresas, que pode ser definida como a transição do proprietário ou gestor na liderança da empresa. Entretanto, a sucessão deve ser vista como um processo contínuo, que geralmente é longo e complexo, em que o poder e a gestão, estão nas mãos de uma família e, eventualmente, serão transferidos para a geração seguinte. Ao longo desse processo extenso, os diversos membros da família esforçam-se por adaptar-se aos seus novos papéis e funções na estrutura da empresa familiar (Ussman, 2004, p. 126).

De seguida, o futuro da empresa, seja na sua continuidade ou no seu encerramento, depende de como os indivíduos e a organização conseguem atravessar por essa transição. A sucessão, configura-se como um processo contínuo e dinâmico, que envolve a transferência de responsabilidades na liderança da empresa. Funciona como um período de adaptação para quem deixa o cargo, e de aprendizagem e socialização para o sucessor. Este percurso tem início na adolescência, atravessa a juventude e alcança a idade adulta, fase em que o sucessor é gradualmente preparado para assumir o novo papel (Ussman, 2004, p. 126).

Paralelamente, o membro da família que está a ceder a direção deixa de exercer uma função de destaque na empresa, e na maior parte das situações, sai da empresa de forma definitiva. Durante esse processo, os papéis são adaptados mutuamente e ajustam-se às alterações na dinâmica do negócio familiar (Ussman, 2004, p. 127).

Em suma, pode-se concluir que a sucessão constitui um processo complexo que, de um lado, possui um plano individual, impactando tanto o indivíduo que será sucedido quanto aquele que irá suceder, além dos membros da família, os colaboradores e até mesmo aqueles externos à empresa sem qualquer tipo de vínculo com ela. Noutro ponto de vista, a sucessão pode ser considerada uma experiência ao longo do tempo, na qual os participantes passam por diferentes fases, cuja duração varia conforme o papel que desempenham no processo.

### 2.2.1. A Transmissão *Mortis Causa* nas Empresas Familiares

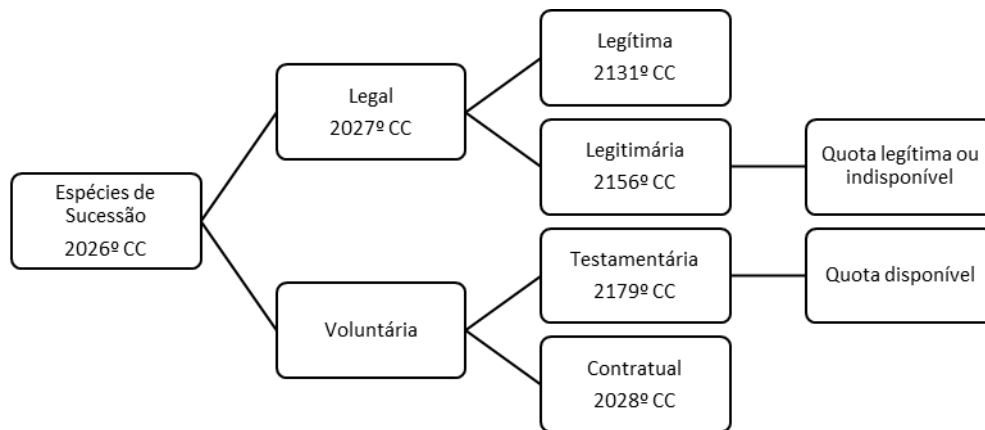


Figura 3 - Transmissão *Mortis Causa* adaptado do Código Civil

No início, abordamos a sucessão legal, que está prevista no artigo 2027.º do Código Civil. Esta refere-se ao direito de transmissão de bens após a morte, possibilitando que uma ou mais pessoas adquiram, de forma gratuita como uma liberalidade, direitos e obrigações que fazem parte do património de um indivíduo falecido, ou que estão relacionados a ele, e que não são anulados pelo seu falecimento.

Analisando a figura acima, a sucessão legitimária é composta por herdeiros legitimários, que têm garantido por lei uma parte da herança legítima que o falecido não pode dispor. Por sua vez, a sucessão legítima representa a parte que o autor da sucessão não pode destinar livremente por meio de testamento ou contrato. Quando o falecido não manifesta a sua intenção sobre como distribuir os seus bens a uma pessoa específica, a lei determina que os seus parentes sejam convocados conforme uma ordem hierárquica que leva em consideração a proximidade das relações familiares, como é descrito no artigo 2133.º do Código Civil (Leitão, 2021, pp. 17-21, 54-55).

A sucessão legitimária tem como objetivo preservar o núcleo familiar, enquanto a sucessão legítima inclui todos os parentes do falecido, abrangendo não apenas aqueles na linha reta, como cônjuges e descendentes, bem como ascendentes, mas também parentes colaterais até à quarta geração, como irmãos e os seus descendentes, além de outros colaterais até ao mesmo grau. Por fim, também é considerado o Estado (Viana, 2019, p. 35).

Seguindo em frente, a sucessão voluntária é composta pela sucessão testamentária, que se refere ao testamento, e pela sucessão contratual. A sucessão testamentária trata do

testamento, que diz respeito à parte da herança considerada disponível pela lei para essa finalidade. Isso deve-se ao facto de que a liberdade de testar é limitada pelo respeito que a lei exige em relação à sucessão legítima.

No âmbito do nosso sistema jurídico, o artigo 2179.º do Código Civil define o testamento, afirmando que “o testamento é o negócio *mortis causa* típico, só após a morte do testador se produzirão os eventuais efeitos translativos das cláusulas testamentárias”. O testamento é visto como um ato unilateral, o que gera algumas consequências no seu regime. A formalização do testamento ocorre apenas pela declaração do seu autor, pois a aceitação do sucessor indicado é uma ação jurídica diferente. O testamento é o meio mais relevante para o autor dispor do seu património e funciona como “um importante instrumento de autonomia privada no âmbito da regulamentação da sucessão”, com o intuito de regular as situações jurídicas de acordo com a vontade particular do seu autor (Viana, 2019, p. 34).

A sucessão contratual, acontece por meio de um contrato entre as partes. Conforme já indicado, se um sócio falecer, a sua participação na sociedade será transmitida aos seus herdeiros conforme as disposições do direito sucessório, salvo se o contrato social dispuser de maneira diferente (Piçarra, 2021, p. 35).

Fundamental é destacar que a morte de um sócio não leva, automaticamente, à extinção da sua participação na sociedade. A determinação do destino dessa quota cabe aos sócios remanescentes ou aos herdeiros do sócio que faleceu, devendo ser tomada mediante deliberação social. Ademais, de acordo com o artigo 1001.º, n.º 1, do Código Civil, o falecimento de um sócio não constitui motivo para a dissolução da sociedade (Piçarra, 2021, p. 35).

Com tudo isso em mente, a sucessão nessas empresas é um processo altamente complexo, que requer planeamento e execução antecipados, de forma a evitar a perda de património e assegurar que a empresa permaneça na família, sendo desenvolvida de geração em geração.

A *transmissão mortis causa* da participação social numa sociedade por quotas não se rege exclusivamente pelas normas do direito sucessório comum, impondo-se a articulação com o regime específico previsto no Código das Sociedades Comerciais (CSC). Como resulta da análise do regime constante dos artigos 225.º e 227.º do CSC, a quota é, em princípio, transmissível por morte do sócio, podendo, contudo, essa transmissibilidade ser limitada ou afastada pelo contrato de sociedade.

O Código das Sociedades Comerciais (CSC) parte do princípio geral da livre transmissibilidade das quotas por morte, nos termos do direito das sucessões. No entanto, o artigo 225.º, n.º 1, estabelece que “o contrato de sociedade pode prever que, falecendo um sócio, a respetiva quota não se transmitirá aos sucessores do falecido, podendo ainda condicionar a transmissão a determinados requisitos, sempre em observância do disposto nos números seguintes”. Quando a quota não se transmite automaticamente, o artigo 225.º, n.º 2, determina que a sociedade deve amortizá-la, adquiri-la ou transferi-la a sócio ou a terceiro no prazo de 90 dias a contar do conhecimento da morte, sob pena de se considerar transmitida aos sucessores. Esse mecanismo procura equilibrar a proteção dos interesses societários com os direitos patrimoniais dos herdeiros. Durante esse período, os direitos e obrigações inerentes à quota podem estar suspensos, mas os sucessores dispõem de mecanismos de tutela da sua posição jurídica, nos termos do artigo 227.º, n.º 3.

Diferentemente das sociedades por quotas, nas sociedades anónimas prevalece a regra da livre transmissibilidade das ações, salvo disposição estatutária em contrário. Essa diferença evidencia a natureza mais personalista das sociedades por quotas (Amaro, 2022, p. 161).

Em suma, o CSC permite limitar a sucessão automática das quotas, introduzindo regras que conciliam a proteção da sociedade com os direitos dos herdeiros, refletindo a importância de um equilíbrio entre interesses societários e patrimoniais.

### **2.2.2. A Transmissão *inter vivos* nas Empresas Familiares**

Segundo Sofia B. Piçarra (2021), o princípio da transmissibilidade nas sociedades por quotas no âmbito *inter vivos* é condicionado pelo consentimento da própria sociedade, conforme consagrado no artigo 228.º, n.º 2 do Código das Sociedades Comerciais, (CSC). Nos termos do artigo, estabelece-se que “a cessão de quotas não produz efeitos para com a sociedade enquanto não for consentida por esta, a não ser que se trate de cessão entre cônjuges, entre ascendentes e descendentes ou entre sócios”. Essa particularidade é benéfica para uma empresa familiar, uma vez que possibilita a exclusão de indivíduos que não fazem parte do núcleo da família.

Assim, a transmissão *inter vivos* da propriedade entre os membros da mesma empresa é permitida, mas torna-se bastante restrita quando envolve pessoas externas, ou seja, aqueles que não são sócios ou não possuem laços familiares diretos com o sócio que deseja vender

a sua participação. De outro modo, não há restrições quando a transmissão é realizada entre cônjuges, pais ou filhos, uma vez que esses indivíduos são considerados parte da família e têm um papel económico significativo na empresa, já que são herdeiros legítimos e, sob condições normais, assumem a titularidade da quota após a morte do sócio.

Dessa forma, as cessões realizadas nos termos do artigo 228.º, n.º 2 do Código das Sociedades Comerciais (CSC) tornam-se válidas sem a necessidade de obter o consentimento da sociedade, sendo, no entanto, obrigatório, sob pena de ineficácia para a sociedade comunicar a transmissão. Contudo, de acordo com o artigo 229.º, n.º 3 do CSC, o contrato social pode estabelecer que essas transmissões, mesmo entre cônjuges, ascendentes ou descendentes, fiquem sujeitas à aprovação da sociedade. Tal previsão permite preservar determinados equilíbrios internos, evitando, por exemplo, que um cônjuge passe a deter uma quota da sociedade sem observância das formalidades legais ou da aprovação societária, assegurando, assim, uma gestão controlada das participações.

Nas sociedades anónimas, a norma geral prevê a possibilidade de transferir livremente as ações, conforme estabelece o artigo 328.º, n.º 1 do Código das Sociedades Comerciais (CSC). Essa liberdade de transmissão não pode ser proibida, podendo apenas ser limitada nos termos previstos na segunda parte do mesmo artigo. O n.º 2 do artigo 328.º regula que o contrato social pode: a) subordinar a transmissão das ações nominativas ao consentimento da sociedade; b) estabelecer um direito de preferência dos restantes acionistas e as condições do respetivo exercício, no caso de alienação de ações nominativas; c) subordinar a transmissão de ações nominativas e a constituição de penhor ou usufruto sobre estas à existência de determinados requisitos, subjetivos ou objetivos, desde que compatíveis com o interesse social. Nos termos do n.º 3, quaisquer restrições previstas no número anterior só podem ser implementadas mediante alteração do contrato social, aprovada pelos acionistas afetados. A implementação, diminuição ou eliminação dessas limitações deve seguir os procedimentos gerais aplicáveis às alterações contratuais, designadamente a convocação e deliberação em assembleia geral, a observância dos quóruns e maiorias exigidos, bem como o registo e publicidade das alterações na conservatória do registo comercial, garantindo a sua validade e oponibilidade a terceiros. Deste modo, o artigo 328.º do CSC permite que sejam impostas limitações contratuais à transmissão livre das ações, protegendo a sociedade contra a entrada de terceiros indesejados e assegurando um controlo rigoroso sobre a distribuição das ações entre os acionistas (Melícias, 2012).

Para finalizar, nas sociedades por quotas, no contexto da transmissão *inter vivos*, pode ser vantajoso prever no contrato social que as cessões de quotas para parentes na linha colateral não exijam autorização da sociedade, sendo, no entanto, necessário informar a sociedade sobre a transmissão, de modo a facilitar a transferência entre os diferentes ramos familiares e a tornar eficaz.

### **2.2.3. Complexidades do processo de sucessão na empresa familiar**

O processo de sucessão nas empresas familiares apresenta algumas complexidades e riscos que em alguns casos podem levar à sua extinção. O encerramento de empresas familiares pode emergir de diversas causas, conforme ilustrado por Ussman (2004, p. 128), que acompanhamos e que em suma são, especificamente:

- i. A inexistência de herdeiros ou a falta de interesse dos herdeiros em continuar o negócio;
- ii. Erros estratégicos que decorrem da resistência em adotar transformações, ampliação de atividades ou a tomada de decisões exigentes;
- iii. A insistência em assegurar um controlo absoluto sobre a empresa, apesar do seu desenvolvimento;
- iv. E, uma acumulação de capital ineficaz, intensificada depois pelo imposto sobre heranças, que obstrui o crescimento ou até a recuperação da empresa.

Em conclusão, o processo de sucessão nas empresas familiares é complexo porque integra simultaneamente questões económicas, emocionais e de governação. Segundo Ussman (2004), muitas empresas enfrentam desafios significativos nessa transição devido à falta de preparação da sucessão, à resistência dos herdeiros em assumir liderança, à resistência, à mudança e à ausência de competências de gestão apropriadas entre os sucessores. Estes fatores estão frequentemente interligados e podem fragilizar a continuidade do negócio, aumentando o risco de declínio ou mesmo de encerramento da empresa após a transferência de liderança para a geração seguinte.

### 3. Conceitos da ESG nas empresas familiares

As empresas de natureza familiar desempenham um papel crucial na economia, representando assim uma parcela significativa do setor empresarial e pelo que contribuem significativamente para a criação de empregos e riqueza. Geralmente, são guiadas por valores sólidos, sendo estes, o compromisso, a responsabilidade e a sustentabilidade ao longo do tempo. Esses elementos tornam-nas particularmente habilitadas a implementar práticas ESG, sigla originária do inglês (Environmental, Social, and Governance), uma vez que as decisões empresariais frequentemente refletem os valores familiares.

De acordo com Albuquerque e Sousa (2024, p. 220), a sigla ESG abrange três dimensões da administração empresarial: a letra “E” refere-se a questões ambientais, a letra “S” a questões sociais, e a letra “G” relaciona-se com aspetos da governança corporativa. Assim, a ESG sintetiza os “princípios de sustentabilidade ambiental, de responsabilidade social e um bom e responsável governo societário”.

#### 3.1. Environment (E): Sustentabilidade nas Empresas Familiares

Nesse sentido, no contexto ESG, o pilar ambiental examina a capacidade de sustentabilidade das práticas corporativas e os seus efeitos sobre o meio ambiente, levando em conta as ameaças e oportunidades resultantes de fatores como as alterações climáticas e a proteção dos recursos naturais. Entre estas ações pertinentes, incluem-se as normas relacionadas com a gestão ambiental, ações de consciencialização sobre sustentabilidade, gestão de resíduos e reaproveitamento de materiais. Além disso, são destacadas iniciativas que visam a diminuição da produção de gases causadores do efeito estufa, a redução do uso de energia e água, de igual modo a proteção da biodiversidade. Exemplos práticos incorporam a otimização energética, a emissão de carbono, a contaminação atmosférica e hídrica, desflorestação, fontes de energia renováveis e as tecnologias *eco-friendly*<sup>5</sup>.

#### 3.2. Social (S): Responsabilidade e Impacto nas Relações Humanas

Por conseguinte, o componente social no âmbito ESG é orientado pelo “respeito pelos direitos humanos e a sua observância ao longo da cadeia de fornecimento”, avaliando a forma de atuação das empresas relativamente aos seus colaboradores, consumidores,

---

<sup>5</sup> Ecológico, amigo do ambiente.

parceiros comerciais e as comunidades ao seu redor, enfatizando ações voltadas para diversidade, equidade e inclusão (IAPMEI, n.d., p. 40). Exemplos disso incluem políticas de contratação que se baseiam nos direitos humanos, equidade salarial, promoção da diversidade no ambiente laboral e iniciativas que procuram a igualdade de gênero. Da mesma forma é importante considerar as ações que visem garantir a saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores, desenvolvimento profissional e a manutenção de um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional. Os critérios considerados englobam aspectos como a segurança laboral, a segurança dos produtos, o respeito pelos direitos humanos e a luta contra o trabalho infantil.

### **3.3. *Governance* (G): Estruturas e Práticas de Gestão**

No termo final, os fatores de governança analisam de que maneira estas empresas se gerem internamente, uma vez que é crucial assegurar a consonância com as leis, bem como os critérios do seu setor e as regras da própria empresa. Isso manifesta-se em ações como definir políticas de pagamento justas, manter clareza financeira, obedecer rigorosamente à legislação, tornar públicas as informações relevantes, controlar os perigos envolvidos e estimular comportamentos éticos nos negócios. Além disso, inclui criar códigos de conduta, promover a igualdade de gênero em cargos de chefia e desenvolver planos para combater a corrupção. Considera-se, ainda, a importância de examinar cuidadosamente as cadeias de abastecimento e construir laços positivos com os fornecedores, fortalecendo os princípios de ética e honestidade no dia a dia da organização. A incorporação de boas práticas de governação societária resulta em maior eficácia e eficiência, promovendo um crescimento sustentável para as empresas, independentemente da sua origem ou da influência de fatores familiares, todas elas visam um objetivo comum em relação à profissionalização da gestão e à sustentabilidade a longo prazo. Nesse sentido, a criação de um sistema robusto de governança, ordenado pela sinceridade, responsabilidade e credibilidade, fortalece a confiança do mercado, ajudando assim a atrair novos investidores e a possibilitar projetos inovadores e facilitar a expansão para novos mercados (Costa Pinto, 2013, p. 220).

Ao serem devidamente organizados e divulgados, esses pontos dão às empresas a oportunidade de demonstrar a sua dedicação à sustentabilidade. Fazem isso ao atender aos pedidos de investidores, órgãos reguladores e da sociedade como um todo por ações corporativas mais éticas e responsáveis. Consequentemente, é uma questão que não pode ser ignorada atualmente, especialmente em relação aos fatores sociais e ambientais.

### **3.4. ESG: Um Caminho para o Futuro das Empresas Familiares**

A implementação desta prática pode ser vista como uma “missão”, uma vez que muitas destas empresas têm um compromisso profundo com o bem-estar da comunidade. A adoção desta estratégia proporciona uma vantagem competitiva, uma vez que melhora a reputação das empresas familiares e atrai novos investidores e consumidores. Além disso, ajudam a mitigar riscos a longo prazo, alinhando as operações das empresas com as expectativas sociais e ambientais atuais, o que é particularmente relevante num cenário de crescente consciencialização. Assim, para as empresas que adotam o método ESG, existe uma combinação de preservação do legado familiar e um impulso para a inovação sustentável, criando uma base sólida para o crescimento e sucesso no futuro. A transição para práticas empresariais mais responsáveis não apenas alinha estas empresas com as tendências globais, mas também reforça os seus princípios de responsabilidade social, sustentabilidade e boas práticas de governança.

A sigla ESG, que por vezes surge ligada às ideias de sustentabilidade e de compromisso das empresas, designa os três aspetos essenciais que servem para analisar quão sustentável e eticamente impactante é uma empresa. Esses critérios, que se baseiam na Agenda 2030 (Instituto Camões, n.d.)<sup>6</sup> e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), foram pensados para quantificar o empenho das empresas em promover o progresso sustentável (Ernst & Young Global Limited, 2022, p. 7). Contudo, mesmo depois da criação da Agenda 2030, sentia-se que era preciso haver algo mais forte que obrigasse ao cumprimento dos compromissos relativos a temas ambientais e sociais, e foi assim que nasceu o termo Ambiental, Social e Governança.

Como apontam Dinis (2025, p. 25), destaca-se a importância crescente de uma estratégia de governação corporativa baseada em princípios de transparência, ética e responsabilidade social e ambiental, que respeite os fatores ESG e os ODS definidos pela ONU (Organização das Nações Unidas). A genuína aplicação destes fatores exige, da parte dos gestores, uma conduta ética integrada que demonstre compromissos claros assegurando a preservação do

---

<sup>6</sup> A Agenda 2030 resulta de um esforço de cooperação global entre governos e cidadãos, definindo um novo paradigma orientado para a erradicação da pobreza, a promoção da prosperidade, a proteção do ambiente e a resposta às alterações climáticas, através de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Estes objetivos abrangem dimensões interligadas, como a educação de qualidade, a saúde, o trabalho digno, a sustentabilidade ambiental, a gestão dos oceanos e a redução das desigualdades.

ambiente e a garantia dos direitos humanos aliada à incorporação de práticas de governação sustentáveis (Antunes, 2023, p. 1106).

Vivemos, portanto, uma nova era empresarial, onde a ética, a sustentabilidade e a inovação tecnológica se interligam de forma decisiva (Dinis, 2025, p. 30). O verdadeiro impacto dos fatores ESG reside na sua capacidade de orientar as empresas para práticas responsáveis que promovam simultaneamente o progresso económico e a justiça social. Trata-se de um equilíbrio entre prosperidade, evolução tecnológica e respeito pelos direitos humanos, pela sustentabilidade dos recursos naturais, pela inclusão social e pela igualdade de oportunidades (Dinis, 2025, pp. 39-40).

Os ODS da Agenda 2030 definem 17 grandes objetivos e 169 metas concretas, incluindo domínios como a erradicação da pobreza e da fome, a garantia de acesso a uma educação e cuidados de saúde de qualidade, a promoção da igualdade de género, a mitigação das alterações climáticas e o fortalecimento de parcerias globais para o desenvolvimento (Dinis, 2025, pp. 39-40). A União Europeia, consciente do alcance destes compromissos, tem procurado alinhar as suas políticas com a concretização dos ODS, reconhecendo que a sua efetivação exige uma mudança cultural profunda e uma cooperação abrangente entre governos, empresas e sociedade civil.

Nesse cenário, as empresas são chamadas a alinhar a sua estratégia empresarial com os ODS, prevenindo, mitigando e reparando os impactos negativos causados pelas suas atividades, incluindo os provenientes da atuação das suas subsidiárias e da respetiva cadeia de valor<sup>7</sup> (Dinis, 2025, p. 42).

Na nossa opinião, esta referência às subsidiárias e à cadeia de valor significa que a responsabilidade das organizações não se limita apenas às suas ações diretas. Pelo contrário, deve estender-se também às empresas que controlam e a todos os parceiros que integram o processo produtivo, desde os fornecedores até à distribuição final. Ou seja, uma empresa não pode considerar-se sustentável se adota boas práticas internamente, mas permite que uma subsidiária ou um fornecedor prossiga atividades nocivas para o ambiente ou para a sociedade.

---

<sup>7</sup> Conjunto de todas as atividades que acrescentam valor ao produto ou serviço.

Esta abordagem reflete uma mudança de paradigma rumo a uma gestão corporativa mais responsável, que integre os princípios ESG e as exigências de *compliance* como elementos centrais da sua atuação (Dinis, 2025, p. 43).

No cenário europeu, esses critérios de ESG ganham espaço como indicadores da *performance* de empresas em investimentos sustentáveis, indo além das avaliações puramente monetárias (IAPMEI, n.d.).

De acordo Costa Pinto (2013, p. 210), as empresas familiares partilham, em termos de dimensão e integração no tecido económico, características semelhantes às demais organizações, enfrentando, por isso, muitos dos mesmos desafios e problemas comuns ao mundo empresarial. No entanto, distinguem-se pelo seu substrato "imaterial", ou seja, por elementos intangíveis como cultura, reputação, conhecimento acumulado e relações familiares, que não se traduzem diretamente em ativos físicos ou financeiros, mas que influenciam de forma decisiva o funcionamento e a sustentabilidade da empresa.

Na nossa opinião, esta dimensão “imaterial” evidencia que o valor e o sucesso de uma empresa familiar dependem tanto das suas qualidades tangíveis quanto destas dinâmicas internas únicas. Estas particularidades, que serão analisadas ao longo deste estudo, exigem uma abordagem diferenciada, especialmente na implementação de práticas ESG, que devem ser adaptadas para responder às especificidades e dinâmicas próprias deste tipo de empresas.

## 4. Práticas ESG na Empresa Familiar: Oportunidade ou Necessidade

No âmbito desta investigação, a análise aprofundada da gestão e do processo de transição de liderança nessas empresas permite avaliar se a integração de práticas ESG constituem uma oportunidade estratégica ou uma necessidade essencial para garantir o sucesso e a sustentabilidade, bem como para facilitar a sucessão e o desempenho organizacional.

O crescente foco mundial nos princípios ESG (ambiental, social e de governança) está a transformar continuamente os negócios familiares e as suas práticas operacionais. Dada a significativa importância dessas empresas na nossa economia, torna-se cada vez mais crucial superar novos desafios e barreiras para aprimorar a sua sustentabilidade. Para atingir esse objetivo, a integração das práticas ESG é cada vez maior, representando não apenas uma necessidade, mas também uma forma de gerar valor sustentável.

### 4.1. Oportunidades

Depois de compreendermos o enquadramento geral dos critérios ESG, vamos agora abordar a forma como estes representam uma oportunidade concreta para as empresas familiares. Tomando como exemplo a empresa Sogrape, trata-se de uma empresa familiar que atua no setor vinícola e é reconhecida como líder em Portugal que “pretende investir em start-ups disruptivas e projetos *early-stage*<sup>8</sup>, com abordagem positiva nas vertentes ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e com produtos ou modelos de negócio inovadores com potencial de escalabilidade” (Sogrape, 2025).

Nesse caso, a Sogrape é um bom exemplo de como as empresas familiares “tem uma oportunidade estratégica de alinhar a criação de valor a longo prazo com práticas ambientalmente mais sustentáveis, socialmente mais responsáveis, e mais éticas e transparentes para todas as partes interessadas”. Este setor encontra-se exposto a desafios complexos, nomeadamente as alterações climáticas e a escassez de recursos hídricos, assim, a adoção de uma estratégia ESG pode gerar um impacto positivo na sociedade, ao promover

---

<sup>8</sup> Investimento de primeira fase e refere-se ao investimento que é feito numa empresa durante a sua fase de arranque, retirado de Start PME. (2025, março 10). *Investidores em early stage: Quem são e o que podem fazer pelo crescimento das empresas em Portugal*. Start PME. <https://start-pme.pt/investidores-em-early-stage-quem-sao-e-o-que-podem-fazer-pelo-crescimento-das-empresas-em-portugal/> (último acesso a 27 abril de 2026).

o aumento da competitividade empresarial e contribuir para o sucesso sustentável do negócio (INIAV, 2024, p. 40).

É importante notar que, com frequência, esses negócios lidam com dificuldades como a competição no mercado mundial, a passagem da gestão entre gerações e a manutenção de técnicas de produção antigas. Apesar disso, exercem uma influência considerável nas populações da área. Afinal, ao criar ou vender vinhos utilizando abordagens ecológicas, essas empresas contribuem para manter vivas as formas de cultivo clássicas e defendem a natureza (aspecto ambiental). Adicionalmente, grande parte delas contrata população local e até mesmo de áreas próximas, gerando oportunidades de trabalho em locais que, caso contrário, poderiam padecer com o despovoamento e a carência de soluções financeiras (aspecto social).

Diante do notável aumento na procura por produtos genuínos e ecologicamente sustentáveis, tanto aqui quanto no estrangeiro, empresas familiares encontram-se numa conjuntura perfeita para se destacar na venda de vinhos únicos para outros países. Ao fazer isso, elevam a cultura e o cuidado com o meio ambiente inerentes à nossa história na produção de vinhos. De acordo com Casaroli, (2024, p. 876), “progressivamente, as marcas do setor estão se esforçando em prol de melhorar indicadores sociais da ESG, que incluem a proteção da saúde e segurança do trabalho, exploração sustentável de recursos humanos locais, e reputação ética, e bem-estar corporativo”.

Essa ideia é reforçada por um estudo recente da KPMG Portugal, que conclui que 53% das empresas familiares com forte legado demonstram elevados níveis de sustentabilidade. O estudo revela que a integração dos critérios ESG permite não só reforçar o legado familiar, como também alinhar valores tradicionais com práticas inovadoras, promovendo o crescimento sustentável da empresa. Além disso, destaca a importância da colaboração entre gerações e do empreendedorismo transgeracional como motor de inovação e adaptação às novas exigências do mercado. Assim, os critérios ESG não são apenas uma obrigação externa, mas um verdadeiro motor estratégico de valor e continuidade para as empresas familiares (KPMG Portugal, 2024).

Dessa forma, é válido complementar que, para fins de atuação, a abordagem ESG beneficiaria de uma estrutura específica, organizada em seções distintas que espelham os seus pilares fundamentais.

Começando pelo âmbito ambiental, sobressai a questão da água, onde a instalação de sistemas de irrigação por gotejamento e horários de rega otimizados para evitar o calor excessivo seriam medidas eficientes. A gestão do solo também é vital, onde podemos encontrar métodos para manter a qualidade e riqueza nutritiva, juntamente com o controlo de pragas e doenças. Adicionalmente, ressaltamos o planeamento de gestão dos ecossistemas, iniciativas para o clima e, como ponto crucial, a otimização do uso de energia.

No segundo aspeto, o social, é fundamental garantir boas condições de trabalho, como salários adequados, investir no desenvolvimento profissional através de formas de capacitação e competências, priorizar a contratação de moradores locais para impulsionar a economia da região e organizar funcionários em diferentes áreas de atuação. Assim, atingimos a dimensão social dentro da estrutura da abordagem ESG.

Como apontamento final, na nossa perspetiva, o parâmetro da governação no contexto ESG pode ser entendido a partir de duas vertentes principais. A primeira prende-se com a gestão e a procura de uma melhoria contínua, pelo que consideramos que a empresa deve apostar numa estratégia de sustentabilidade que se traduza em práticas de organização mais eficientes e em medidas concretas, como por exemplo, a valorização de resíduos. Para que isso seja possível, é fundamental o envolvimento das partes interessadas, assegurando a colaboração de todos os que participam no processo. A segunda vertente da governação, a nosso ver, está relacionada com a dimensão económica. Aqui, parece-nos essencial reduzir os riscos ligados à atividade produtiva, de forma a orientar melhor os investimentos e a garantir a rentabilidade. O verdadeiro desafio está em encontrar um equilíbrio entre a sustentabilidade e a criação de valor económico, algo que consideramos determinante para assegurar a sobrevivência e competitividade das empresas familiares.

De acordo com Costa Pinto (2013, p. 204), podemos verificar que através de uma boa governança corporativa podemos obter um aumento da credibilidade organizacional, bem como uma melhoria no desempenho financeiro e operacional, o acesso facilitado a fontes de financiamento externo, e uma gestão mais eficaz, com maior capacidade de prevenção e resolução de conflitos de interesse. No entanto, as empresas familiares possuem características únicas e intangíveis, decorrentes da sua natureza familiar, que as diferenciam no que diz respeito à aplicação e impacto da governança corporativa. No nosso entender, são consideradas intangíveis porque dizem respeito a aspetos que não podem ser medidos de forma direta, como a cultura organizacional, os valores transmitidos entre gerações, a

confiança entre membros da família ou até a reputação construída ao longo do tempo. Esses elementos não são visíveis nem facilmente quantificáveis, mas exercem uma influência determinante na forma como a empresa é gerida e no modo como se projeta no futuro.

Importa ressaltar ainda que uma boa inclusão de membros independentes na governança abre caminho para um conjunto de benefícios estratégicos. A sua experiência e conhecimento especializado podem servir como alavanca para a inovação e a modernização, enquanto a sua independência garante uma visão objetiva e imparcial. Esta abordagem facilita uma análise mais criteriosa de projetos e ideias, promovendo decisões mais equilibradas e fundamentadas. Além disso, a sua contribuição pode fortalecer o planeamento estratégico, alinhando-o com os princípios ESG e permitindo que essas empresas adotem práticas mais sustentáveis e competitivas. Desta forma, as empresas familiares podem reforçar a sua estrutura de governação, aumentar a sua resiliência e consolidar uma posição diferente no mercado (Costa Pinto, 2013, p. 210).

De acordo com INIAV (2024, p. 40), é oportuno observar que ao abordar o tema, esta breve introdução ao sistema ESG pode oferecer às empresas familiares um alicerce forte e coeso. Tal estrutura auxilia na adoção de ações sustentáveis, que atendam às necessidades do meio ambiente, da sociedade e da economia, garantindo ao mesmo tempo uma gestão eficaz e responsável.

Sintetizando, será que a chave para que diversas empresas familiares se mantenham importantes e competitivas no cenário de negócios de hoje reside nos princípios ESG? Acreditamos que sim, que esses princípios representam uma oportunidade estratégica valiosa para muitas dessas empresas, como ilustra o exemplo do ramo do vinho. Ao combinarem ações sustentáveis com a manutenção de técnicas passadas e um efeito benéfico nas comunidades da região, essas empresas não apenas solidificam a sua importância, mas também se destacam como modelos no mercado em todo o mundo, onde a autenticidade e o cuidado com o meio ambiente são cada vez mais apreciados.

## **4.2. Necessidade**

A crescente importância das práticas ESG pode ser vista na imposição de normas mais severas. Um exemplo disso é a Diretiva (UE) 2022/2464 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de dezembro de 2022. Nela, observa-se que a União Europeia está à frente

de ações como o Pacto Ecológico Europeu e regras de sustentabilidade, incentivando as empresas a adotarem os princípios ESG.

Nos últimos anos, a União Europeia tem vindo a reforçar o seu quadro normativo em matéria de sustentabilidade e responsabilidade no que concerne a empresas, numa lógica de aprofundamento do pilar da governança. A Diretiva (UE) 2022/2464, conhecida como *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), constitui um marco fundamental nessa evolução e, desde o início, com a transmissão de dados "pertinentes, comparáveis e fiáveis em matéria de sustentabilidade"<sup>9</sup>. Aprovada a 14 de dezembro de 2022, essa diretiva alargou substancialmente o leque de empresas obrigadas a divulgar informações não financeiras, impondo normas mais rigorosas e harmonizadas (Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia, 2022). Essa medida revogou parcialmente e alterou diretivas anteriores como a 2004/109/CE e a 2013/34/UE, integrando o relatório<sup>10</sup> de sustentabilidade como elemento central na governação corporativa europeia.

De acordo com a CSRD, as empresas abrangidas deverão fornecer, a partir de 2025, informação relativa ao exercício de 2024, alinhada com a Taxonomia da União Europeia<sup>11</sup>. Essa exigência visa melhorar a comparabilidade e fiabilidade das informações ESG, fortalecendo a confiança dos investidores e *stakeholders* (Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia, 2022).

A CSRD já sofreu retificação formal em 2023, ajustando referências legais técnicas (EUR-Lex, 2023), e, mais recentemente, foi alvo de uma proposta de revisão, apresentada em 26 de fevereiro de 2025, visando simplificar as obrigações e adiar a implementação para alguns Estados-Membros, como Portugal, que ainda não transcreveram a diretiva para o seu ordenamento jurídico (Comissão Europeia, 2025). As principais alterações propostas incluem a redução do número de empresas sujeitas ao relatório, a eliminação de normas setoriais obrigatórias e o aumento da flexibilidade na aplicação da Taxonomia da UE.

Em paralelo, emergiu a Diretiva (UE) 2024/1760, conhecida como *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CS3D), aprovada a 13 de junho de 2024, que impõe às grandes empresas, responsabilidades no que respeita à salvaguarda dos direitos humanos e ao

---

<sup>9</sup> Ponto (2) da Diretiva (UE) 2022/2464.

<sup>10</sup> Obrigação das empresas de reportar ou divulgar informações relacionadas com a sustentabilidade.

<sup>11</sup> Sistema de classificação ao nível da UE que define se uma determinada atividade económica pode ou não ser considerada "sustentável" ou "verde".

ambiente (Parlamento Europeu e Conselho, 2024). Essa diretiva representa uma transição paradigmática, pois a sua aplicabilidade está prevista a partir de 26 de julho de 2027, com um regime gradual conforme o volume de negócios e dimensão das empresas. A CS3D prevê sanções administrativas e civis para casos de incumprimento, revelando uma nova abordagem política e legislativa centrada na responsabilização efetiva das empresas (Dinis, 2025, pp.39-40).

Importa ainda referir que a proposta de alteração à CS3D, também datada de fevereiro de 2025, pretende clarificar o âmbito das obrigações, reduzir a frequência dos relatórios de monitorização e adaptar as exigências relativas a parceiros comerciais indiretos na cadeia de fornecimento. Essa revisão surge como resposta à pressão para reduzir encargos administrativos e aumentar a competitividade internacional das empresas europeias (Comissão Europeia, 2025).

Assim, este conjunto legislativo demonstra uma clara evolução da União Europeia no sentido da integração plena dos fatores ESG no ambiente empresarial, tornando obrigatórias práticas que outrora eram apenas recomendadas. Esta “vinculatividade progressiva”<sup>12</sup> presente nos artigos 2º e 5º referem-se a obrigações gerais e requisitos relativos à diligência devida, o que torna particularmente visível no denominado “efeito cascata”<sup>13</sup> presente nos artigos 27º e 29º, pois podem abordar as sanções e responsabilidades associadas, no que concerne à CS3D, onde empresas não diretamente abrangidas pelas obrigações legais poderão ter de as cumprir indiretamente, devido às exigências dos seus parceiros de negócio.

Com o intuito de atingir esse objetivo, e no que se refere à vertente ambiental, essa diretiva procura criar um método de avaliação para empreendimentos económicos ecologicamente corretos. A finalidade é impulsionar aplicações financeiras responsáveis e impedir a prática de “*greenwashing*” em artigos financeiros erroneamente divulgados como sustentáveis (como resulta da citada Diretiva (UE) 2022/2464).

Empresas familiares que adotam práticas ESG têm visto vantagens notáveis como o reforço da marca, mais concorrência, melhoria da eficiência e inovação, algo que se tornou essencial

---

<sup>12</sup> Transição gradual, onde as empresas podem ser progressivamente forçadas a adotar práticas mais rigorosas de responsabilidade empresarial, até que a obrigação seja aplicável a todas as empresas, sem distinção de dimensão ou setor de atividade.

<sup>13</sup> Refere-se à transmissão indireta de obrigações legais de empresas maiores para as suas parceiras menores, que, embora não diretamente sujeitas às normas, são levadas a cumpri-las devido à pressão ou exigência nas relações comerciais.

devido a vários fatores que afetam a sua durabilidade e bom desempenho no futuro. Investidores, clientes e funcionários estão cada vez mais “de olho” nas ações responsáveis das empresas, esperando assim compromisso com temas sociais e ecológicos. Essa inclinação manifesta-se na escolha por empresas que aplicam critérios ESG nas suas atividades, impactando as escolhas de investimento e consumo. Assim, é crucial criar protocolos familiares que definam regras claras de gestão para a família e para as empresas. Nesses protocolos devem constar os critérios para a inclusão de profissionais em todos os níveis da empresa, os detalhes da gestão familiar e empresarial e as normas que regem a relação entre os dois lados.<sup>14</sup>

Pode acrescentar-se, igualmente, a necessidade de existir uma estrutura de governação sólida, entendida como uma direção devidamente reforçada do ponto de vista financeiro e orientada por princípios de responsabilidade socioambiental. Essa estrutura desempenha um papel determinante no processo de tomada de decisão, ao liderar a organização e ao orientar e supervisionar o diretor da empresa familiar. Para além de definir e executar decisões estratégicas alinhadas com os objetivos da empresa, compete-lhe integrar a avaliação de riscos e assegurar a representação dos interesses dos acionistas, investidores e demais *stakeholders*. Adicionalmente, cabe aos administradores manterem-se devidamente informados sobre o desempenho da organização, dedicando-se de forma adequada às suas responsabilidades e implementando as ações necessárias para garantir uma gestão eficiente, bem como o controlo e a supervisão das operações, considerando que a responsabilidade pelas decisões adotadas recai, em última instância, sobre a sua atuação (PME Magazine, 2023, p. 23).

Em virtude disso, o *Corporate Governance* “representa a relação entre os *stakeholders* que é utilizada na construção e controlo da direção estratégica e performance da organização” (Todo Bom, 2023, p. 68).

Dessa forma, destaca-se como um elemento fundamental para a implementação do conceito ESG, conforme Parreirão (2019, pp. 79-80), diversos aspetos relevantes que serão abordados nos próximos parágrafos, explorando em maior profundidade os conceitos apresentados pelo autor.

---

<sup>14</sup> PME Magazine, 2023, 9 de março.

A implementação de práticas de governação eficazes revela-se fundamental para que todos os elementos envolvidos na empresa familiar compreendam, de forma clara, a separação e a especificidade dos diferentes papéis e responsabilidades existentes. Essa clarificação é especialmente relevante no caso dos membros da família, quer exerçam funções executivas ou não executivas, quer atuem como acionistas, integrantes dos órgãos de gestão ou administradores, sejam estes independentes ou não independentes, contribuindo para uma atuação mais equilibrada e profissional no seio da organização.

A existência de uma organização claramente estruturada contribui não só para a prevenção de conflitos, como também para o reforço da clareza e do sentido de responsabilidade entre todos os seus membros. Importa, nesse contexto, salientar a relevância da definição das relações entre a família e a empresa, bem como dos papéis e responsabilidades atribuídos aos respetivos órgãos. Esta clarificação revela-se indispensável para o alinhamento dos objetivos de sustentabilidade e de responsabilidade social entre a família e a organização, possibilitando que a família assuma um papel ativo enquanto promotora de princípios ESG.

Ainda com uma perspetiva orientada para a continuidade e o futuro da empresa, uma governação adequada contribui para o fortalecimento das relações de confiança entre a família e os administradores, aspeto que se revela determinante para o sucesso organizacional no âmbito da adoção de práticas ESG, as quais exigem um compromisso consistente e elevados padrões de integridade no processo decisório. Todavia, a eficácia dessas práticas depende, em grande medida, da forma como os órgãos de liderança são estruturados e geridos. Embora cada empresa apresente características próprias, existem princípios transversais que merecem destaque. Entre estes, salienta-se a promoção de um relacionamento equilibrado com todos os *stakeholders*, nomeadamente acionistas, gestores e membros da família, reforçando o pilar social da estratégia ESG. Destaca-se, igualmente, a necessidade de alinhamento entre a visão da família e a visão da empresa, assegurando que ambas partilham um compromisso comum com valores éticos e responsáveis. Tal compromisso abrange não apenas uma governação eficaz, mas também a implementação consistente de práticas ambientais sustentáveis, capazes de mitigar impactos ambientais e de consolidar o posicionamento da empresa num mercado cada vez mais orientado para a sustentabilidade.

Acrescenta-se, ainda, a importância de assegurar uma articulação equilibrada entre a família e a administração, isto é, de promover um relacionamento adequado entre executivos

pertencentes à família e executivos externos. Tal equilíbrio favorece a constituição de um corpo organizacional coeso, que valorize a colaboração e a inovação, elementos fundamentais para o reforço do pilar social da estratégia ESG. Importa, contudo, sublinhar que a governação constitui um elemento imprescindível para a efetiva implementação dos princípios ESG, uma vez que a sua integração requer dedicação, sensibilidade à dimensão humana das organizações e um compromisso contínuo. Quando adequadamente estruturada e aplicada, a governação não só contribui para a consolidação da empresa familiar, como também para o desenvolvimento de um modelo de negócio mais sustentável, ético e responsável, tal como é salientado pela Associação Portuguesa de Empresas Familiares<sup>15</sup>.

Concluindo a análise de Parreirão, passamos agora para a abordagem de Costa Pinto (2013, p. 205), que traz uma nova perspetiva sobre o tema, pois consideramos assim que são diversos os aspetos fundamentais, destas empresas, como por exemplo: o grau de propriedade da empresa detido pela família, o nível de participação da família na gestão diária e no controlo estratégico, e a importância da empresa como principal fonte de rendimento para a família. Estes fatores influenciam diretamente a dinâmica da governança corporativa nessas organizações, conferindo-lhes particularidades específicas que devem ser consideradas na implementação de práticas ESG, um ponto que desenvolveremos mais à frente.

De maneira resumida, a incorporação de práticas ESG nas empresas familiares vai além do mero cumprimento das expectativas dos *stakeholders*, representando uma abordagem estratégica determinante para a redução de riscos e para a asseguração da continuidade e sustentabilidade do negócio a longo prazo.

No entanto, no nosso ponto de vista podemos concluir que a implementação ESG é maioritariamente uma necessidade pois a prática de funcionamento da ESG não deve ser encarada apenas como uma oportunidade, mas sim como uma necessidade estratégica para as empresas familiares e para todas as organizações que procuram uma boa sustentabilidade bem como um crescimento positivo. Um dos desafios mais significativos que as empresas

---

<sup>15</sup> Associação Portuguesa de Empresas Familiares. (n.d.). *Página principal*. Associação Portuguesa de Empresas Familiares. <https://empresasfamiliares.pt/> (último acesso a 27 abril de 2026).

enfrentam é o acesso a financiamento, que vai além das opções tradicionais, como crédito bancário ou *private equity*<sup>16</sup>.

Como exemplo, podemos analisar um modelo alternativo, nomeadamente o *crowdfunding*, que, segundo Ordanini (2009, citado por Barata Salgueiro, 2018), “*Crowd* significa multidão e *funding* significa financiamento. No fundo, *crowdfunding* consiste precisamente em colocar o financiamento nas mãos da multidão. *Crowdfunding* é uma iniciativa que serve para arrecadar dinheiro para um novo projeto proposto por alguém, através da recolha de pequenos a médios investimentos de várias outras pessoas” (p. 13).<sup>17</sup>

Assim sendo ainda no ponto de vista de Barata Salgueiro (2018, p. 23), esse modelo alternativo permite que os empreendedores recebam um *feedback* direto de potenciais investidores, o que valida a viabilidade do seu projeto no mercado. No contexto das empresas familiares, pode mobilizar um grande número de investidores individuais, o que proporciona uma oportunidade única de validar não apenas a ideia de negócio, mas também os valores e a missão da empresa. Esse processo de validação pode incluir a avaliação de como o projeto contribui para causas sociais ou ambientais, o que se alinha com o princípio de responsabilidade social e sustentabilidade dentro das práticas ESG, uma vez que os investidores estão cada vez mais atentos às necessidades de compromisso das empresas com a sustentabilidade e a exposição da ideia e o *feedback* do mercado tornam a implementação de práticas ESG mais urgente, pois as empresas familiares podem ser desafiadas a alinhar os seus valores com as expectativas de uma base crescente de investidores conscientes.

Além disso, de acordo com Costa Pinto (2013) ao atrair um público diversificado e comprometido, as empresas familiares têm a possibilidade de aprimorar as suas práticas de governança e criar um ambiente mais inclusivo e sustentável, o que pode impactar positivamente no sucesso do financiamento coletivo. Numa última análise, no nosso entendimento a implementação de ESG pode fortalecer a confiança dos investidores e permitir uma captação de recursos mais eficaz e alinhada com as expectativas atuais do mercado o que tem emergido como uma solução viável.

---

<sup>16</sup> Segundo *Invest Europe* (2022, citado por Ferreira, 2022, p.11) “O capital privado é uma forma de investimento profissional que envolve tomar uma participação acionária (património líquido) em uma empresa e mantê-la em mãos privadas – em oposição a uma bolsa de valores pública”.

<sup>17</sup> (*Crowdfunding* está regulado pela Lei nº 102/2015, de 24 de agosto alterada pela Lei nº 3/2018, de 09 de fevereiro).

De igual modo, para que uma empresa familiar consiga expandir-se e transformar-se numa grande organização, é essencial que integre gestores profissionais altamente qualificados, e embora a família continue a desempenhar um papel central na continuidade da empresa, a profissionalização da gestão, com estruturas como Conselhos de Família e Assembleias Familiares, é fundamental para garantir uma governança eficiente.

Nesse âmbito, a criação e o funcionamento harmonioso da assembleia familiar e do conselho de família, bem como da existência de um vasto consenso em torno desse conceito, são elementos essenciais para o sucesso desse tipo de unidade empresarial. A relevância das reuniões familiares deve ser continuamente enfatizada, pois representam um fator indispensável para a manutenção da harmonia no seio da família. Da mesma forma, a definição clara dos objetivos e do funcionamento das estruturas familiares é fundamental para a implementação de um sistema de governança familiar eficiente e sustentável (Todo Bom, 2023, p. 85).

Posto isto, uma estrutura de governança bem definida promove equidade e responsabilidade, fatores que contribuem para a longevidade da empresa e para a confiança dos *stakeholders*. Diante disso, é fundamental compreender o papel do conselho de família e da assembleia familiar, pois essas estruturas são fundamentais para a governança em empresas familiares. Elas garantem uma melhor gestão dos interesses da família empresária, fortalecendo a tomada de decisão e alinhando os valores familiares com as práticas sustentáveis e responsáveis exigidas pela ESG.

Conforme já desenvolvido acima, Araújo (2020, pp. 33-35), descreve a Assembleia Familiar como sendo constituída por todos os familiares que satisfaçam requisitos específicos e a sua convocação cabe a quem detém uma posição de liderança no núcleo familiar. O seu objetivo é reunir a família empresária, promovendo a partilha e a transmissão de valores, estimulando o debate sobre novas oportunidades de negócio e preparando as futuras gerações para assumirem papéis de liderança. Podemos usar como exemplo, a constituição de um “porto seguro para o planeamento do futuro da família e do seu envolvimento na empresa”. Para que a Assembleia Familiar funcione de forma eficaz, é fundamental que exista uma organização bem estruturada, a qual pode ser articulada em três fases principais. A primeira fase corresponde à preparação onde se identifica a necessidade de realizar a assembleia e se inicia o processo de organização da reunião, incluindo a definição da agenda e a comunicação aos participantes. Segue-se a fase de realização da reunião, que exige uma

condução estruturada e objetiva, visando assegurar que as decisões sejam tomadas de forma clara e participativa.

De forma conclusiva, a fase pós-reunião foca-se no acompanhamento das ações definidas, assegurando que as decisões tomadas são efetivamente implementadas e que os objetivos traçados são cumpridos (Todo Bom, 2023, pp. 91-92).

Para garantir uma governança eficaz dentro das empresas familiares, não basta apenas estruturar bem a Assembleia Familiar. É igualmente essencial estabelecer um órgão que assegure a continuidade dos valores, da visão e da estratégia familiar. É aqui que entra o Conselho de Família, um elemento fundamental dentro da estrutura de *governance* e um pilar essencial na implementação dos princípios ESG.

O Conselho de Família pode ser comparado a um conselho de administração ou a gerência, mas no âmbito da família empresária. É composto por membros que detêm participações na empresa e que são escolhidos pelos seus pares dentro da Assembleia Familiar, assumindo a responsabilidade de gerir os interesses da família e do negócio de forma estratégica e sustentável. Esse órgão desempenha um papel crucial na definição e desenvolvimento dos planos familiares, assegurando, por exemplo, a continuidade da empresa ao longo das gerações. Adicionalmente, compete-lhe ajustar e alinhar a estratégia da empresa com os valores e a visão familiar, garantindo a preservação da cultura familiar na gestão (Todo Bom, 2023, pp. 91-94).

A implementação do Conselho de Família no modelo ESG não é apenas recomendável, mas uma necessidade. A governação eficiente constitui um dos pilares da ESG e, no âmbito das empresas familiares, desempenha um papel essencial na harmonização entre os interesses empresariais e os valores familiares, favorecendo uma gestão mais transparente, organizada e apta a enfrentar os desafios futuros.

No mesmo sentido e concluindo, é um órgão não convencional dentro da estrutura societária, formado por membros da família, independentemente de exercerem ou não funções na empresa familiar. A criação tanto da Assembleia Familiar quanto do Conselho de Família, com órgãos estatutários, contribui significativamente para a estabilidade e eficiência da sociedade, fortalecendo a harmonia nas relações familiares e promovendo uma interação equilibrada entre a família, a empresa e os seus gestores (Araújo, 2020, pp. 33-35).

A governança nas empresas familiares não pode depender apenas de estruturas isoladas, como a Assembleia Familiar ou o Conselho de Família. Para que esses órgãos funcionem de forma eficaz e contribuam para a sustentabilidade da empresa, é essencial que estejam integrados num modelo de gestão mais amplo, como o ESG, onde a governança desempenha um papel central.

Na perspetiva de Todo Bom (2023, p. 89), para que haja uma boa governança nas empresas familiares, é essencial que elas se alinhem com os objetivos e valores das estruturas familiares. A implementação do método ESG, especialmente no que se refere à governança, é uma necessidade para essas empresas. Isso porque, em organizações familiares, existem metas claras que precisam de ser seguidas, como por exemplo, garantir que os valores da família sejam preservados ao longo do tempo, promover e fortalecer a visão da família, assegurando a articulação constante entre a estratégia empresarial e as suas expetativas, e, claro, manter a harmonia entre os membros, evitando conflitos e criando um ambiente de colaboração. Além disso, há também o foco em ações filantrópicas<sup>18</sup>, visando gerar um impacto benéfico na sociedade e, concluindo, proteger e expandir o património e a reputação da família, garantindo a continuidade e o sucesso dos negócios. Nesse sentido, a governança dentro da ESG torna-se um pilar fundamental para a sustentabilidade das empresas familiares, pois ajuda a estruturar processos e decisões que atendem tanto às necessidades do negócio quanto aos valores e interesses da família.

Dessa forma, a Assembleia Familiar e o Conselho de Família não são apenas instrumentos internos de organização, mas peças-chave para assegurar que a empresa opere de maneira estruturada, clara e alinhada com princípios de longo prazo. A governança rentável dentro da ESG permite que essas estruturas funcionem de forma articulada, promovendo um equilíbrio entre tradição e inovação, entre valores familiares e exigências empresariais.

Nesse contexto, entendemos que, a adoção de princípios de boa governança corporativa promove a compreensão, melhora a organização interna e favorece a posição das empresas face à concorrência em escala global. A integração dessas práticas facilita não apenas o desenvolvimento e a sustentabilidade das empresas familiares, como igualmente aumenta a sua atratividade para investidores e parceiros estratégicos, consolidando-as como

---

<sup>18</sup> Filantropia é o ato de promover o bem-estar dos outros, especialmente por meio de doações e ações que visam ajudar pessoas em situações de vulnerabilidade ou necessidade. Ações filantrópicas referem-se a atividades ou iniciativas realizadas com o objetivo de promover o bem-estar social, ajudar causas nobres, e beneficiar a comunidade ou grupos necessitados, como doações financeiras.

organizações resilientes e preparadas para as dificuldades decorrentes de um contexto de negócios em constante aumento de exigência (Costa Pinto, 2013, pp. 222-224).

## 5. Integração dos Princípios ESG em Empresas Familiares

Numa fase inicial, importa referir que a incorporação dos critérios ESG desempenha um papel determinante no reforço da coesão social e na promoção do crescimento económico das empresas familiares, conforme anteriormente exposto. Sob essa perspetiva, e num contexto em que as sociedades procuram, de forma crescente, conciliar o desenvolvimento económico com práticas sustentáveis, verifica-se que a adoção dos princípios ESG assume uma relevância central para o desenvolvimento socioeconómico e cultural dessas organizações.

Na mesma linha de análise, a aplicação dos critérios ESG constitui uma mais-valia para que as empresas familiares consigam valorizar práticas tradicionais e, simultaneamente, distinguir-se pela capacidade de articular os valores familiares com estratégias geradoras de impacto positivo. Essa abordagem permite, ainda, responder à diversidade de expectativas dos diferentes *stakeholders* e às crescentes exigências em matéria de sustentabilidade, as quais implicam transformações ao nível das operações, nomeadamente através da implementação de modelos de governação transparentes, de práticas ambientais responsáveis e de um compromisso efetivo com as comunidades locais.

Para tal, torna-se necessário que as empresas familiares ajustem as suas estratégias, adotando modelos de negócio mais flexíveis e integrando processos de decisão que considerem os impactos a longo prazo. A proximidade às comunidades e a maior capacidade de adaptação estratégica, características frequentemente associadas a este tipo de empresas, constituem vantagens relevantes para uma implementação eficaz dos critérios ESG. Esta integração não só reforça a resiliência organizacional, como também contribui para o fortalecimento da confiança dos investidores e restantes *stakeholders*, promovendo maior credibilidade e um reconhecimento mais alargado da sua relevância no mercado.

Coloca-se, assim, a questão de como poderá ser efetivamente integrada a ESG nas empresas familiares. Tal como referido anteriormente, é fundamental que os três pilares, ambiental, social e de governação, se encontrem devidamente alinhados e em permanente articulação, garantindo coerência estratégica e consistência na sua aplicação.

## **5.1. Abordagem Social**

Começando com este parâmetro, as empresas de cariz familiar desempenham uma função de destaque na criação de postos de trabalho e na promoção do progresso económico e social das comunidades onde estão inseridas. A adoção de práticas voltadas para o bem-estar dos colaboradores, variedade e equidade social, e a proteção dos direitos humanos são aspetos fundamentais não apenas para fortalecer a sua cultura organizacional, mas também para atrair talentos e garantir um ambiente de trabalho produtivo (Costa Pinto, 2013, pp. 218-219).

Deste modo, o pilar social deve assumir uma base sólida, uma vez que, sem ele, dificilmente se assegura a sustentabilidade necessária para equilibrar as dimensões ambientais e de governação. Na ausência de uma liderança eficaz, torna-se inviável garantir que os compromissos sociais e ambientais sejam devidamente comunicados e corretamente implementados. Esta realidade reflete-se nos comportamentos de consumo e nas escolhas profissionais, uma vez que um número crescente de consumidores privilegia empresas e produtos que evidenciam compromissos claros com a redução de emissões e com práticas sustentáveis. De forma semelhante, observa-se que cada vez mais profissionais optam por integrar organizações cujas orientações estratégicas se encontrem alinhadas com princípios de sustentabilidade.

## **5.2. Abordagem Ambiental**

Este fenómeno reflete-se igualmente em vantagens financeiras para as empresas que comunicam de forma simples as suas estratégias e iniciativas em matéria climática, nomeadamente através da redução do custo de capital. Este indicador, que corresponde ao nível mínimo de retorno exigido antes da geração de resultados positivos, tende a ser mais favorável nas organizações que integram práticas ESG, contribuindo para uma maior solidez financeira no longo prazo. Tomando o sector industrial como referência, a transição energética coloca desafios relevantes, entre os quais se destaca o aumento significativo da procura por minerais críticos utilizados em tecnologias como veículos elétricos e turbinas eólicas, cujas necessidades de recursos são substancialmente superiores às das tecnologias tradicionais. Em determinados contextos, esta procura poderá intensificar-se de forma acentuada, exigindo o desenvolvimento de cadeias de abastecimento mais robustas e sustentáveis. Nesse sentido, torna-se imprescindível o investimento em soluções de

reciclagem, bem como no reforço da eficiência e da transparência das fontes de fornecimento. Deste modo, a adoção de elevados padrões ESG deixou de constituir apenas uma opção estratégica de gestão, assumindo-se como uma condição essencial para a sobrevivência e competitividade dos sectores industriais. Acresce, ainda, a necessidade de promover a cooperação e a articulação a nível internacional, quer entre produtores, quer entre consumidores, de forma a assegurar uma integração equilibrada entre produção e consumo. Assim, a implementação de políticas de sustentabilidade e de princípios ESG afirma-se como um elemento central para enfrentar os desafios globais, garantir a viabilidade das indústrias e fomentar um modelo de desenvolvimento mais equilibrado, responsável e duradouro (Alves, 2022, p.51).

À luz disso, do ponto de vista ambiental, as empresas familiares devem adotar práticas sustentáveis para garantir a sua continuidade a longo prazo. Num cenário onde a legislação ambiental se torna cada vez mais rigorosa e os consumidores estão mais exigentes quanto à responsabilidade ecológica das empresas, por suposto não é viável ignorar questões ambientais pois pode comprometer a reputação e a viabilidade financeira das empresas (Costa Pinto, 2013, pp. 218-219).

### **5.3. Abordagem da Governança**

Diante de tudo o que foi exposto, fica evidente que o papel da governação é crucial nesse processo, assegurando que os princípios ESG sejam incorporados à cultura organizacional e às operações diárias das empresas familiares. Uma governança sólida não apenas fortalece a transparência e a sustentabilidade do negócio, mas também promove a continuidade geracional, a confiança dos *stakeholders* e a adaptação às exigências do mercado.

Logo é viável dizermos que a integração dos princípios ESG em empresas familiares não deve ser vista apenas como uma oportunidade de crescimento e diferenciação no mercado, mas sim como uma necessidade, pois a implementação de um modelo eficaz de governança corporativa, como foi descrito *supra*, com regras claras de liderança, abertura e responsabilidade, são essenciais para assegurar a continuidade dessas empresas, facilitar o acesso a capitais e fortalecer a confiança dos investidores e *stakeholders*. A governança corporativa desempenha um papel central na estabilidade e crescimento das empresas familiares, pois garante a confiabilidade dos mercados e reduz os custos do capital.

Ainda no que diz respeito à governança, a estruturação de um modelo de gestão transparente e profissionalizado é imprescindível para garantir a continuidade geracional das empresas familiares. A integração de gestores externos, a clara definição de funções, a preparação para sucessão e a adoção de práticas éticas são fatores determinantes para evitar conflitos internos e assegurar a longevidade do negócio.

Assim, embora a ESG represente uma oportunidade para se diferenciar no mercado e atrair investimentos, é, acima de tudo, um requisito para estas entidades que pretendem garantir a sua continuidade e sustentabilidade duradoura. Uma governação eficaz, combinada com práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, não só protege o capital da empresa em termos monetários, mas também fortalece o legado e a competitividade dessas empresas (Costa Pinto, 2013, pp. 218-219).

## 6. Conclusão

A presente dissertação analisa a integração dos princípios ESG nas empresas familiares, com particular destaque para o papel central da governança nesse processo, questionando se tal integração deve ser encarada como uma oportunidade ou uma necessidade para estas organizações. Após uma análise aprofundada, verificou-se que a incorporação dos critérios ESG nas empresas familiares é, acima de tudo, uma necessidade, embora também represente diversas oportunidades com o intuito de consolidar a competitividade e a sustentabilidade destas empresas no mercado.

No decurso da investigação, foi possível constatar que, no contexto das empresas familiares, a governança configura-se como um dos pilares mais relevantes da ESG. A governança eficaz não se reduz à estrutura de gestão da empresa, mas envolve igualmente o alinhamento estratégico entre os valores e objetivos da família e as exigências empresariais e sociais do mercado. Ao adotar uma governança robusta, as empresas familiares asseguram que as suas operações sejam conduzidas de forma transparente, com ética e de acordo com as melhores práticas, promovendo a tomada de decisões a longo prazo que protejam tanto o legado da família como o futuro da empresa.

A necessidade de adotar práticas ESG nas empresas familiares está intimamente ligada a uma série de fatores externos, como o aumento da pressão regulatória, as expectativas da sociedade e as exigências dos consumidores em relação a empresas responsáveis no domínio ambiental e social. A carência de adaptação a estas exigências pode colocar em risco a sustentabilidade e a reputação das empresas, comprometendo a sua competitividade e continuidade. Nesse sentido, a integração dos princípios ESG surge como uma resposta estratégica fundamental para garantir que as empresas familiares se mantenham relevantes e resilientes num ambiente de negócios cada vez mais exigente.

Contudo, a adoção da ESG também representa uma oportunidade estratégica para as empresas familiares. Ao implementarem práticas sustentáveis e responsáveis, estas empresas não só aumentam a sua atratividade junto dos investidores e parceiros, como também reforçam a confiança e a lealdade dos consumidores e colaboradores. A possibilidade de se destacarem no mercado através da implementação eficaz dos princípios ESG pode constituir

uma vantagem competitiva significativa, promovendo um crescimento sustentável e a construção de um legado positivo.

Dentro deste contexto, a governança emerge como o elemento central que integra os três pilares da ESG: ambiental, social e de governança. Uma governança sólida permite às empresas familiares alinhar as suas práticas empresariais com os valores da família e com as expectativas externas, promovendo uma abordagem estratégica que leve em consideração tanto os desafios ambientais quanto sociais. Deste modo, a governança não só facilita a implementação dos critérios ESG, como também assegura a continuidade da empresa ao longo das gerações, prevenindo conflitos e garantindo que o processo de sucessão se realize de forma estruturada e sem rupturas.

Em última análise, a integração da ESG nas empresas familiares é uma necessidade imperativa para a continuidade e o crescimento a longo prazo destas organizações. Embora também represente uma oportunidade estratégica, a sua implementação não se trata de uma escolha, mas de um requisito fundamental para assegurar a sustentabilidade e o sucesso das empresas familiares. A governança assume uma função essencial nesse processo, pois é a responsável por assegurar a visibilidade das ações a responsabilidade e a coesão entre as diversas partes interessadas, garantindo que as práticas adotadas beneficiem não só o negócio, mas também a sociedade e o ambiente de forma completa e duradoura.

Este estudo procurou demonstrar que, ao integrar os princípios ESG de forma eficaz, as empresas familiares possibilitam a criação de um impacto favorável e sustentável, tanto internamente como na sua relação com a sociedade em geral. A adoção de práticas de governança claras e éticas, juntamente com estratégias ambientais e sociais bem estruturadas, é essencial para fazer face aos desafios num cenário global de negócios progressivamente mais rigoroso e desafiador. A integração da ESG não constitui, portanto, apenas uma estratégia de gestão, mas uma condição essencial para garantir que as empresas familiares não apenas prosperem, mas também deixem um legado de responsabilidade e sustentabilidade para as gerações futuras.

Esta investigação foi sustentada por doutrina e jurisprudência, e permite concluir que a integração da ESG nas empresas familiares é uma questão urgente, que deve ser abordada com seriedade, tanto pela necessidade de adaptação às exigências externas como pela oportunidade de fortalecer a posição da empresa no mercado. As empresas familiares que

adotarem uma governança robusta, alinhada aos princípios ESG, estarão melhor preparadas para enfrentar os desafios do futuro e assegurar a continuidade do seu legado a longo prazo.

## Bibliografia ou Referências Bibliográficas

- Abreu, J. M. C. (2009). *Curso de direito empresarial*. Almedina.
- Albuquerque, P., & Sousa, J. S. (2024). *Pessoa coletiva: Dogmática geral e CSR, corporate purpose e ESG*. Almedina.
- Alves, R. R. (2022). *ESG: O presente e o futuro das empresas*. Editora Vozes.  
<https://books.google.pt/books?id=4u7EEAAQBAJ> (último acesso a 27 abril de 2026)
- Amaro, R. P. (2022). *Sucessão familiar na empresa e transmissão mortis causa das quotas: As cláusulas restritivas da transmissão de quotas por morte*. DSR – Direito das Sociedades em Revista, 28, 157-193.
- Antunes, A. F. M. (2023). ESG, sustentabilidade empresarial e contratação responsável: Em especial, o papel do contrato e das “cláusulas éticas”. *Revista de Direito Comercial*, 14(08), 1103–1138.
- Araújo, B. S. (2020). *As sociedades familiares: Algumas problemáticas sobre o seu governo e sucessão* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra].  
<https://estudogeral.uc.pt/retrieve/250706/Beatriz%20Soares%20Ara%C3%BAjo%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20As%20Sociedades%20Familiares%20-%20Algumas%20Problem%C3%A1ticas%20sobre%20o%20seu%20Governo%20e%20Sucess%C3%A3o.pdf> (último acesso a 27 abril de 2026)
- Associação das Empresas Familiares. (s.d.). *Empresas familiares em Portugal*. Portuguese Family Businesses. <https://empresasfamiliares.pt/> (último acesso a 27 abril de 2026)
- Barata Salgueiro, M. M. R. (2018). *Crowdfunding nas empresas familiares: O impacto do crowdfunding na dinâmica das empresas familiares* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Institucional do ISCTE.  
[https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16379/4/master\\_maria\\_barata\\_salgueiro.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16379/4/master_maria_barata_salgueiro.pdf) (último acesso a 27 abril de 2026)
- Campos, M. M., & Costa, E. D. (2018). *Os critérios para uma definição da empresa familiar* [Trabalho apresentado no Seminário Internacional Roadmap para Empresas

---

*Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação*]. Universidade do Minho / AEP. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/56256/7/E-book%20Roadmap%20para%20Empresas%20Familiares.pdf> (último acesso a 27 abril de 2026)

- Casaroli, L., Lopes de Macedo, I. Y., Pereira, M. O. A., do Carmo, R. D., & Souza, K. L. (2024). Progressivamente, as marcas do setor estão se esforçando em prol de melhorar indicadores sociais do ESG. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 16(1), 868–897. <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/3035/2502> (último acesso a 27 abril de 2026)

- Comissão Europeia. (2025). *Commission simplifies rules on sustainability and EU investments*. [https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments-delivering-over-eu6-billion\\_en](https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments-delivering-over-eu6-billion_en) (último acesso a 27 abril de 2026)

- Cordeiro, A. M. (2007). *Manual de direito comercial*. Almedina.

- Costa Pinto, J. (Coord.). (2013). *A emergência e o futuro do corporate governance em Portugal*. Almedina.

- Costa, A. N. (2017). *Manual de boas práticas da empresa familiar*. InovaFeira.

- Cunha, O. P. (2019). *Direito das sociedades comerciais* (7.<sup>a</sup> ed.). Almedina.

- Delta. (s.d.). *História da Delta*. <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia> (último acesso a 27 abril de 2026)

- Dinis, M., & Bernardino, F. D. B. (2025). Artificial intelligence systems and compliance with ESG factors: A company law perspective. *Revista Jurídica Portucalense*, 1(38), 25–46. <https://revistas.rcaap.pt/juridica/article/view/40605> (último acesso a 27 abril de 2026)

- Ernst & Young Global Limited. (2022). *Artificial intelligence ESG stakes: Building a better working world*. EY.

- EUR-Lex. (2023). *Retificação da Diretiva (UE) 2022/2464*. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32022L2464R\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32022L2464R(01)) (último acesso a 27 abril de 2026)

- 
- Ferreira, A. (2022). *Long-term performance of private equity backed mergers and acquisitions* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa / ESCP Business School]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa.
  - Grupo Nabeiro. (s.d.). *O rosto do nosso grupo Manuel Rui Azinhais Nabeiro*. <https://www.gruponabeiro.com/fundador> (último acesso a 27 abril de 2026)
  - IAPMEI. (s.d.). *Fatores ESG*. Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. <https://www.iapmei.pt/Paginas/fatores-ESG.aspx> (último acesso a 27 abril de 2026)
  - INIAV. (2024). Estratégias ESG no setor vitivinícola. *Vida Rural*, 1898, 40. [https://www.inia.pt/images/publicacoes/2024/Estrategias\\_ESG\\_no\\_setor\\_vitivinicola\\_Vida\\_Rural\\_1898\\_junho24.pdf](https://www.inia.pt/images/publicacoes/2024/Estrategias_ESG_no_setor_vitivinicola_Vida_Rural_1898_junho24.pdf) (último acesso a 27 abril de 2026)
  - Instituto Camões. (s.d.). *Agenda 2030 - Cooperação Portuguesa*. Instituto Camões. <https://www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/cooperacao/cooperacao-portuguesa/mandato/ajuda-ao-desenvolvimento/agenda-2030> (último acesso a 27 abril de 2026)
  - KPMG Portugal. (2024, junho). *Legado impacta no desempenho corporativo e nos níveis de sustentabilidade das empresas familiares*. <https://kpmg.com/pt/pt/home/media/press-releases/2024/06/legado-impacta-desempenho-corporativo-niveis-sustentabilidade-empresas-familiares.html> (último acesso a 27 abril de 2026)
  - Leitão, L. M. T. M. (2021). *Direito das sucessões*. Almedina.
  - Lima, P. (2022, agosto 11). Empresário deixou oficialmente, há um ano, a condução dos destinos do grupo, que passou para as mãos do neto Rui Miguel Nabeiro. *Expresso*. <https://expresso.pt/economia/2022-08-09-Grupo-Delta-Cafes-O-meu-avo-continua-a-ter-a-mesma-intervencao.-A-experiencia-e-o-conhecimento-que-ele-tem-valem-ouro-17c343c8> (último acesso a 27 abril de 2026)
  - Martins, A. S. (2023). Os estatutos da sociedade por quotas familiar: Algumas notas. In M. F. Ribeiro (Ed.), *Sociedades comerciais: A constituição de sociedade comercial como meio para a criação do próprio emprego* (pp. 7–18). Almedina.

- 
- Melícias, R. (2012). *Formalidades na transmissão de quotas e ações: O direito português dos princípios à prática*. Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados. [https://www.mlgts.pt/xms/files/v1/Publicacoes/Artigos/2012/formalidades\\_transmissao\\_quotas\\_accoes\\_Direito\\_Portugues\\_dos\\_principios\\_a\\_pratica.pdf](https://www.mlgts.pt/xms/files/v1/Publicacoes/Artigos/2012/formalidades_transmissao_quotas_accoes_Direito_Portugues_dos_principios_a_pratica.pdf) (último acesso a 27 abril de 2026)
  - Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia. (2022). *Diretiva (UE) 2022/2464 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de dezembro de 2022, que altera o Regulamento (UE) n.º 537/2014, a Diretiva 2004/109/CE, a Diretiva 2006/43/CE e a Diretiva 2013/34/UE, no que diz respeito ao relato de sustentabilidade das empresas*. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 322, 15–43. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (último acesso a 27 abril de 2026)
  - Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia. (2024). *Diretiva (UE) 2024/1760 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de junho de 2024, relativa ao dever de diligência em matéria de sustentabilidade*. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 1760. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng> (último acesso a 27 abril de 2026)
  - Piçarra, S. B. (2021). *O planeamento da sucessão nas empresas familiares* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36321/1/202834913.pdf> (último acesso a 27 abril de 2026)
  - Pimentel, D. (2022, março 3). *Empresas familiares: O que as distingue?. Visão*. <https://visao.pt/opiniao/organizacoes-e-pessoas/2022-03-03-empresas-familiares-o-que-as-distingue/> (último acesso a 27 abril de 2026)
  - Pinheiro, J. D. (2017). *O direito das sucessões contemporâneo* (2.ª ed.). AAFDL Editora.
  - PME Magazine. (2023, março 9). *Empresas familiares, famílias empresárias, famílias investidoras: Um longo caminho a percorrer*. *PME Magazine*. <https://pmemagazine.sapo.pt/empresas-familiares-familias-empresarias-familias-investidoras-um-longo-caminho-a-percorrer/> (último acesso a 27 abril de 2026)
  - Regateiro, C. (2019). *Gestão nas empresas familiares* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório.

---

[https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/33650/1/00674\\_02\\_carolina-paula-carneiro-345018014-disserta%C3%A7%C3%A3o-integral.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/33650/1/00674_02_carolina-paula-carneiro-345018014-disserta%C3%A7%C3%A3o-integral.pdf) (último acesso a 27 abril de 2026)

- Rodrigues, J., & Marques, M. A. (2023). *Empresa familiar: Os desafios da governabilidade*. Escolar Editora.
- Silva, S., & Machado, M. J. (2019). Breves notas sobre a transmissão *mortis causa* de quota. *Revista Jurídica Portucalense*, 25, 54–62.
- Sogrape. (s.d.). *Sogrape lança fundo para acelerar inovação no setor do vinho e bebidas*. <https://sogrape.com/pt/press/sogrape-lanca-fundo-para-acelerar-inovacao-no-setor-do-vinho-e-bebidas> (último acesso a 27 abril de 2026)
- Start PME. (s.d.). *Investidores em early stage: Quem são e o que podem fazer pelo crescimento das empresas em Portugal*. <https://start-pme.pt/investidores-em-early-stage-quem-sao-e-o-que-podem-fazer-pelo-crescimento-das-empresas-em-portugal/> (último acesso a 27 abril de 2026)
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/> (último acesso a 27 abril de 2026)
- Todo Bom, L. (2023). *Manual de gestão de empresas familiares: Uma aproximação integrada empresa família* (2.<sup>a</sup> ed.). Edições Sílabo.
- União Europeia. (2022). *Diretiva (UE) 2022/2464 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de dezembro de 2022, que altera o Regulamento (UE) n.º 537/2014, a Diretiva 2004/109/CE, a Diretiva 2006/43/CE e a Diretiva 2013/34/UE, no que diz respeito ao relato de sustentabilidade das empresas*. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 322, 15–65. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464> (último acesso a 27 abril de 2026)
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas familiares*. Edições Sílabo.
- Viana, M. B. A. (2019). *A sucessão familiar na empresa e a amortização de quotas*. Faculdade de Direito. <https://www.studocu.com/pt/document/universidade-nova-de-lisboa/direito-das-sucessoes/a-sucessao-familiar-na-empresa-e-a-amortizacao-de->

[quotas/23776871/download/a-sucessao-familiar-na-empresa-e-a-amortizacao-de-quotas.pdf](#)  
(último acesso a 27 abril de 2026)

- Vicente, S. O. (2021). *A importância de um sistema de controlo de gestão nas empresas prestadoras de serviços de contabilidade e gestão* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa].  
[https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13953/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%2020180195\\_Vers%C3%A3o%20final.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13953/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%2020180195_Vers%C3%A3o%20final.pdf) (último acesso a 27 abril de 2026)