

# Do problema da sucessão à gestão de conflitos. Luís Todo Bom lança “Manual de Gestão de Empresas Familiares”

[eco.sapo.pt/2021/07/19/do-problema-da-sucessao-a-gestao-de-conflitos-luis-todo-bom-lanca-manual-de-gestao-de-empresas-familiares/](https://eco.sapo.pt/2021/07/19/do-problema-da-sucessao-a-gestao-de-conflitos-luis-todo-bom-lanca-manual-de-gestao-de-empresas-familiares/)

Joana Nabais Ferreira

July 19, 2021



A gestão de empresas familiares é uma realidade “complexa”, que exige uma interação permanente entre o sistema família e o sistema empresa, defende Luís Todo Bom seu mais recente livro “**Manual de Gestão de Empresas Familiares**”, apresentado esta segunda-feira.

“Demorei dois anos a produzir esta obra e devo dizer que a gestão de empresas familiares é um desafio intelectual espantoso, o maior que encontrei em toda a minha vida académica. Porquê? Porque exige uma interação permanente entre família e empresa, que se verifica em tudo, na gestão, no *governance*, na estratégia, em todo o lado...”, começa por dizer o gestor e professor universitário, na apresentação da sua mais recente obra, num encontro coorganizado pela SRS Advogados, o Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), a Associação das Empresas Familiares e a Europartners.

Na obra, Luís Todo Bom trata as principais questões relacionadas com a atividade empresarial desenvolvida por famílias, entre elas o **problema da sucessão**. “A sucessão é crítica nas empresas familiares. E a sucessão do fundador é muito diferente das outras sucessões, porque o sucessor é um empreendedor, o que precisa é que os seus

sucessores sejam grandes gestores. O que acontece é que os filhos tendem a ser parecido com o pai.” E essa sucessão, pautada pela semelhança de perfis, pode não ser a melhor opção.

**“Há um grande número de sucessões em que a sucessão de avó para neto revela ser melhor do que a sucessão de pai para filho.** Isto porque o neto é diferente do avô, pelo menos mais diferente do que o pai”, explica o autor.

Ainda sobre este tema das sucessões, Maria José de Tavares, sócia do departamento de resolução de litígios da SRS Advogados, que interveio durante a apresentação presencial e online do livro, salienta que a sucessão representa sempre um risco e “muitas empresas falham no planeamento sucessório, na passagem para a geração seguinte”.

Para evitar essas falhas, a sócia da firma de advogados aconselha que a sucessão seja “planeada com antecedência, em vida e quando o fundador é novo”.

As empresas familiares gostam de crescer organicamente, mas o crescimento orgânico não é suficiente para a sobrevivência da empresa familiar. É preciso crescer por fusões”

**“O que distingue as empresas familiares não é serem detidas pela família. É a família querer continuar com a empresa”**, afirma Luís Todo Bom, remetendo-se para o problema da inovação e da mudança, um tema que considera “crítico” e que “algumas empresas precisam de robustecer”.

O livro conta, também, com um capítulo dedicado à **gestão de conflitos**, especialmente importante na gestão de empresas familiares. Mas nem todos os conflitos devem ser considerados na gestão da empresa. “Todas as famílias têm conflitos. Mas esses conflitos só têm importância se se refletirem nas empresas. **Temos de identificar os conflitos que de facto podem pôr em causa a sobrevivência das empresas familiares**”, explica Luís Todo Bom. Para isso, o autor sugere identificar os conflitos que existem, em primeiro lugar, entre a família e a empresa, em segundo lugar, entre a família e os acionistas (que podem, ou não, ser família), e, finalmente, entre a empresas e os acionistas. “Estes conflitos é que são importantes para serem analisados.”

Outro tema fundamental é a **estratégia de crescimento**. “Quando a empresa cresce, a harmonia da família é maior. Se a empresa não cresce, começa a ser pequena para a família, e isso traz conflitos. **As empresas familiares gostam de crescer organicamente, mas o crescimento orgânico não é suficiente para a sobrevivência da empresa familiar.** É preciso crescer por fusões”, diz Luís Todo Bom.

Também a **gestão de projetos de investimento** é um capítulo que merece destaque. O gestor confessa que, durante o seu percurso profissional, deparou-se com grupos familiares que entraram em rutura quando começaram a crescer, o que não deixa de ser paradoxal. “Entraram em rutura quando começaram a desenvolver (mal) projetos de investimento.”