

ENTREVISTA

LUÍS TODO BOM

“Se tenho escrito este livro há mais anos adivinhava o desmoronamento do GES”

Criador e primeiro presidente da Portugal Telecom lançou um livro sobre gestão de grupos familiares, onde trata das principais questões relacionadas com a atividade empresarial desenvolvida por famílias. Diz que as pequenas empresas não têm instrumentos de gestão adequados.

JOÃO PALMA-FERREIRA
jferreira@jornaleconomico.pt

Luís Todo Bom, membro do Conselho Consultivo do PSD, antigo secretário de Estado da Indústria e Energia e criador da Portugal Telecom e seu primeiro presidente, lançou o seu mais recente livro, intitulado “Manual de Gestão de Empresas Familiares - Uma Aproximação Integrada Empresa-Família”, no qual aborda a gestão de grupos familiares e modelos de governação. “Se tenho escrito este livro há mais anos tinha adivinhado o desmoronamento do Grupo Espírito Santo (GES)”, comentou ao Jornal Económico explicando que, “atualmente, há modelos de avaliação do risco estrutural de empresas familiares que permitem antecipar graves problemas como esse.

Durante todo o tempo em que tem acompanhado a gestão dos grupos familiares e de empresas familiares – provavelmente mais do que as duas últimas décadas – tem notado alguma evolução na forma de gerir as empresas familiares em Portugal?

Julgo que há dois conjuntos em relação a esse aspeto. Há um conjunto de grupos familiares de razoável dimensão que já têm modelos de gestão razoavelmente sofisticados, não só nas empresas, como na própria família, e há um conjunto enorme de empresas de pequena e média dimensão que, de facto, não têm os instrumentos de gestão adequados, sobretudo para as suas empresas familiares.

Entre as empresas de maior dimensão que tem acompanhado encontra-se o Grupo Amorim, que já conhece há bastante tempo. Diria que este grupo teve uma evolução?

O Grupo Amorim é um caso de muito boa

organização no grupo empresarial e no grupo familiar. Estão organizados em vários *family offices* e têm um sistema de *governance* muito sofisticado e muito profissional. Eles fazem parte desse primeiro grupo de grupos familiares muito bem geridos, portanto, com *family offices* – que são as empresas de gestão patrimonial da família –, a funcionarem bem. Infelizmente, não é o caso geral das empresas familiares em Portugal, senão provavelmente eu não precisava de ter escrito o livro.

Sobre os exemplos de grupos e empresas com dimensão mais reduzida, explica no seu livro como é possível conciliar sistemas de *checks and balances* e ter uma boa governança, sem serem exclusivamente dominados pelo patriarca ou pelo grupo de familiares que exercem uma posição dominante sobre os restantes?

Tenho três capítulos no livro sobre *governance*. Há um primeiro capítulo sobre *governance* geral nas empresas. Durante todo o livro vou afirmando que as empresas familiares são, antes de tudo, empresas, e que estão em competição no mercado aberto de empresas familiares e não familiares. Um capítulo é sobre *governance* nas empresas, os códigos de *governance*, o modelo de *governance*, etc.. O livro tem um segundo capítulo sobre a *governance* da família. Há o “protocolo de família”, o conselho de família, as assembleias de família, explica como devem funcionar e como devem estar organizadas e quais são as regras que a família deve instituir na sua relação com a empresa. Um dos capítulos fundamentais do “protocolo de família” têm a ver com o modo ou a maneira como a família encara a participação de



membros da família nas empresas. Os bons modelos de *governance* recomendam que nenhum membro da família possa vir a trabalhar na empresa sem ter trabalhado antes, diria, pelo menos três anos fora da empresa familiar, onde prova a sua capacidade. E há outro aspeto que é a formação dos membros da família. E depois o livro tem um terceiro capítulo que faz a junção destes dois universos, que é um capítulo sobre *governance* nas empresas familiares – o que é que as caracteriza e como é que elas devem ser tratadas. Essa é uma área a que o livro dedica especial atenção.

Teve oportunidade de fazer a fusão que criou a Portugal Telecom (PT), de que foi o primeiro presidente. Entre o grupo de acionistas da PT esteve o GES. Até aí o seu percurso se cruzou com a atividade de um grupo familiar, numa história que não acabou bem. Que comentário faz a esta situação?

O GES assumiu uma posição predominante na PT depois de eu ter saído da empresa. Enquanto fui presidente, era 100% do Estado. Depois fiz a primeira privatização da PT na bolsa portuguesa e em Nova Iorque. Eu não fiz a maior fusão nas telecomunicações: fiz a maior fusão em Portugal. E na

privatização fiz o *road show* mais intenso da Merrill Lynch em Portugal, porque fizemos a privatização simultaneamente na Bolsa de Nova Iorque e em Portugal. Depois houve mais privatizações e, de facto, o GES e algumas empresas-satélite passaram a ter uma posição dominante na PT. Há um modelo que o meu livro apresenta que é o chamado modelo do risco estrutural. Quando eu estava a escrever o livro só dizia, ‘se tenho escrito este livro há mais anos, tinha adivinhado o desmoronamento do GES’. Porque este modelo diz o seguinte: se somarmos a complexidade da família com a complexidade dos negócios do grupo familiar e subtraímos o modelo organizativo, temos o risco estrutural. Portanto, o GES tinha a maior complexidade de família possível; a maior complexidade de negócios possível; tinha negócios de vários setores em todo o mundo e o problema é que se fizermos variar entre 1 e 5 a complexidade da família e a complexidade dos negócios, como o modelo organizativo só varia entre 1 e 8, portanto, se tiver 5 mais 5, menos oito, temos um risco estrutural igual a 2 e o risco estrutural é definido como a probabilidade de um pequeno incidente causar o desmoronamento do grupo empresarial. Que foi o que aconteceu. ●