



## EMPRESAS FAMILIARES

# Teria sido possível evitar a derrocada do GES?

Para ajudar a prevenir ou remediar casos como o do Grupo Espírito Santo, o Instituto Português de Corporate Governance acaba de lançar um conjunto de recomendações. Boas práticas precisam-se!



GIANNI CANALI

**ALMERINDA ROMEIRA**  
aromeira@oje.pt

Os conflitos familiares complicam a gestão e reduzem os bons resultados empresariais. O que se passou no grupo Espírito Santo é um exemplo de como a falta de equilíbrio entre os interesses da família e os interesses da empresa podem levar à derrocada. Para ajudar a prevenir ou remediar casos como este, o Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), instituição da sociedade civil, lançou um conjunto de recomendações para empresas familiares, numa extensão do Código de Corporate Governance.

Teria sido possível evitar a der-

rocada do Grupo Espírito Santo se já existisse em Portugal um código de corporate governance para empresas familiares? "Não", disse ao OJE o advogado Pedro Rebelo de Sousa, Presidente do IPCG, justificando: "Os códigos não evitam comportamentos claros de legalidade duvidosa, que violam regras regulamentadas ou legais". Simplificando: "Os códigos não alteram a natureza humana".

José Costa Pinto, da Costa Pinto Advogados, membro do IPCG, que integrou o grupo de trabalho que elaborou estas recomendações, corrobora: "É verdade. O 'Código' não muda os comportamentos, mas ajuda num momento de confusão a perceber o que é errado." Por outras palavras: a existência destas recomendações poderá não evitar, mas ajudará sempre,

quer a atuar de forma preventiva quer a encontrar uma solução mais ou menos "curativa".

A extensão do Código de Corporate Governance à especificidade das empresas familiares, que acaba de ser materializada tem, segundo Pedro Rebelo de Sousa, "a pretensão de contribuir para balizar conceitos, comportamentos, atitudes estratégicas e atos de gestão".

A que empresas se destinam estas recomendações? O que é, afinal, uma empresa familiar? Há 90 definições possíveis, venceu José Costa Pinto, que com Paulo Bandeira, **partner da SRS**, apresentou o novo 'Código', ontem, em Lisboa. Minutos antes, Marcos Lagoa, da Associação das Empresas Familiares, também ele membro do grupo de trabalho, dissera

“

As empresas familiares são um grande bem para a sociedade

LUÍS TODO BOM  
PROF. DO ISCTE/IC, PRES. DO CONSELHO IPCG

que a chave é a organização familiar, não a família. "A família tem que se assumir como organização familiar e depois mostrar que está organizada como tal", sublinhou.

Luís Todo Bom, professor do ISCTE, membro do conselho Geral do IPCG e "pai" da Portugal Telecom, numa "aula" brilhante sobre gestão estratégica das em-

presas familiares deu, a dado passo, como exemplo os grupos familiares alemães, que representam cerca de 20% do tecido empresarial nacional, num país onde a indústria contribui para 25% do Produto Interno Bruto, mais do dobro de cá ou dos EUA.

"O segredo da empresa familiar reside no equilíbrio entre família e negócio", afirmou. O sistema em que a família está primeiro prejudica os negócios. Em contrapartida, o sistema em que os negócios estão primeiro prejudica a família. Parece óbvio. Mas qual é o problema disto? Interrogou-se, respondendo: - "É que quando se altera o equilíbrio cria-se uma dinâmica pendular que destrói a organização."

Foi o que aconteceu no Grupo Espírito Santo, percebe-se.