



Conflitos e performance nas empresas familiares



Luis Todo Bom

Gestor de Empresas

A gestão de conflitos é um tema incontornável na gestão de empresas familiares, razão pela qual este tema é tratado com grande profundidade, no curso intensivo e aplicacional de gestão de empresas familiares, que leccionamos no Iscte Executive Education.

O modelo estruturado de análise dos conflitos segue o modelo dos três círculos, sendo analisados, em detalhe, os conflitos que surgem na

intersecção dos sub-sistemas, propriedade-gestão, propriedade-família e gestão-família.

Na análise das diferentes fases de evolução dum conflito, chamamos a atenção par o ponto de não-retorno, ou seja, a fase a partir da qual, os danos e destruição de valor, na empresa e na família, são, já, elevados.

Todos os manuais de gestão de empresas familiares, referem a relação directa entre a performance da empresa e os conflitos na família, com a ocorrência de um avolumar de conflitos na família associados a um agravamento da performance negativa da empresa.

Onde surgem situações de ausência de distribuição de

dividendos, e de manutenção de níveis de liquidez elevados, na família.

Mas, os manuais, raramente referem a situação oposta, ou seja, um incremento de conflitos na família, no ano de transição de performances baixas para performances elevadas, na empresa.

Estes conflitos surgem, quando alguns membros da família, ignorando as necessidades de consolidação financeira, de reforço do seu balanço, para compensar os anos de baixa performance, e de acautelar as oscilações do mercado, pretendem uma distribuição exagerada dos meios libertos naquele ano, através de dividendos ou de outras formas de obtenção de liquidez.

Esta postura é devastadora, em

termos do equilíbrio da gestão da empresa, provocando danos, que, em grande número de situações, fazem regressar a empresa a níveis de performance baixos, como existiam, antes do ano de recuperação.

Estas reflexões mostram a importância crescente da teoria do paradoxo, na gestão das empresas familiares, adaptada à complexidade do sistema empresa-família, para além da necessidade de domínio das restantes ferramentas teóricas de gestão destas unidades complexas.

A adopção das melhores práticas de gestão nas nossas empresas familiares, é um caminho longo, mas que tem de continuar a ser percorrido, com determinação e perseverança. A bem da economia portuguesa, já que as empresas familiares representam a espinha dorsal do nosso tecido empresarial.