

## O que fazer quando as gerações futuras não se interessam pelo negócio?



*Por Luiz Marcatti*

Em sociedades de controle familiar é muito comum encontrarmos, no extremo dos comportamentos, dois tipos de cenários antagônicos:

- Os fundadores / controladores passam para seus familiares a visão de terem construído a empresa com a principal finalidade de gerar emprego para seus parentes.
- No outro lado da moeda, há casos de empresários que querem afastar seus familiares da empresa. Muitas vezes porque não conseguem separar esta mistura de relacionamentos, consciente ou inconscientemente. Ou então porque querem que, principalmente seus filhos, busquem seus caminhos profissionais próprios.

Em qualquer das situações, caso estes temas não sejam discutidos abertamente, com a racionalidade necessária para se conduzir bem a empresa e suas relações, além de orientados com a visão de futuro para o negócio e para a sociedade, os resultados podem não ser os mais positivos possíveis, tanto no ambiente familiar, quanto no profissional e empresarial.

Ao longo da nossa trajetória de consultoria em governança corporativa e familiar, encontramos uma série de exemplos onde herdeiros de empresas familiares foram atuar em negócios independentes da família, seja como empreendedores, ou seja, como executivos. Nesses casos, não porque as carreiras fossem distintas, mas porque não encontraram espaço para poder trabalhar com seus familiares e acabaram construindo caminhos próprios.

Nos exemplos de sucesso, com o passar do tempo, pelo afastamento dos fundadores do cotidiano dos negócios, muitos acabam recebendo oferta para finalmente ingressar na empresa da família e acabam recusando, uma vez que não faz sentido largar suas conquistas pessoais, para atender a uma demanda familiar. Não é um dilema simples, até porque não se trata apenas de uma questão puramente profissional, fatores emocionais acabam pesando muito na decisão a ser tomada.

Um ponto importante para qualquer postura assumida é o fato de que, trabalhando ou não, mais cedo ou mais tarde a futura geração se tornará sócia de um negócio, com todos os direitos e os deveres que este papel traz.

Todos os filhos devem ter a oportunidade de escolher os caminhos profissionais que irão trilhar, mas precisam ter a consciência e o devido preparo, para entender e saber como atuar no papel de sócios de uma empresa.

Herdar um patrimônio dos pais, seja ele em bens imóveis ou financeiros, dá a liberdade de cada um agir de acordo com suas convicções e seus planos pessoais, individualmente, buscando os ganhos e correndo os riscos que aceita para sua vida.

Receber como herança a participação em uma sociedade traz, como parte do pacote, uma responsabilidade social muito grande. Para começar com seus sócios e, por decorrência, com todos os demais públicos envolvidos direta ou indiretamente com o negócio, os stakeholders.

Colaboradores, fornecedores, clientes, prestadores de serviços e a sociedade como um todo sempre, de alguma forma, são impactados positiva ou negativamente pelo desempenho da companhia.

Os ambientes das governanças, corporativa e da família empresária, com seus organismos de apoio, suas normas de existência e funcionamento, são responsáveis pela formação dos futuros sócios, que deve prepará-los para, no momento adequado, ou diante de uma necessidade premente, assumirem o protagonismo de cuidar e valorizar o patrimônio construído, permitindo a longevidade da empresa, seja atuando como executivos, como conselheiros ou compondo a assembleia de sócios.

Até mesmo a decisão de uma possível venda da companhia, ou de parte dela, precisa ser tomada com a maturidade requerida para uma sociedade que tem visão de futuro para si e para todos os demais públicos impactados. Além do cuidado com as relações familiares que continuarão, com ou sem negócio em conjunto.

***Luiz Marcatti*** é presidente da MESA Corporate Governance e integrante de conselhos de administração.

A série ***"Papers MESA 2021"*** traz reflexões sobre a governança corporativa e familiar nos tempos atuais. Estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos ***vídeos no canal da MESA no YouTube.***

***Acesse o link para ler os artigos*** dos sócios, consultores e articulistas convidados da MESA.

A MESA Corporate Governance trabalha a governança corporativa e familiar na dimensão humana do poder, dinheiro e afeto. A empresa é constituída por uma equipe de consultores especialistas e experientes que atendem às necessidades nos diferentes momentos de modernização de empresas de origem familiar ou multissocietárias, quer sejam de capital fechado ou com ações listadas em bolsas de valores. Também é filiada às seguintes entidades e instituições: AMCHAM Brasil, IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, ICGN – International Corporate Governance Network, FBN – Family Business Network e NACD – National Association of Corporate Directors.