

Como evitar conflitos entre gerações em uma empresa familiar



Por Luiz Marcatti

As empresas são palcos de convivência entre as pessoas, que se guiam pelo desejo e pela necessidade de poder e dinheiro. Quando estas relações são impactadas pela ambição, pessoal ou coletiva, o ambiente torna-se propício a conflitos constantes que, se não administrados da maneira correta, podem levar a perdas corporativas importantes.

No caso de empresas de controle familiar, acrescentam-se questões emocionais, naturais nas relações entre parentes, que podem potencializar os efeitos das disputas por poder e dinheiro, transcendendo o ambiente empresarial e misturando-se com as relações familiares.

Algo bastante possível de ocorrer é o surgimento de conflitos entre diferentes gerações que convivem na sociedade e na gestão dos negócios, pela decorrência de mudanças naturalmente provocadas pela ação do tempo: fundadores envelhecem, filhos crescem e começam a trabalhar nos negócios da família.

A chegada da nova geração na empresa cria uma expectativa sobre como irão conviver o tradicional e o novo. Como será o relacionamento entre os que têm seus modelos estabelecidos e as novas percepções e expectativas sobre os negócios, não raro, querendo mudar tudo de uma vez.

Alguns aspectos precisam ser levados em conta, na preparação das pessoas e da própria empresa, a fim de mitigar riscos desta ordem:

- No ambiente da sociedade é importante formalizar a relação com um Acordo Societário, de forma a definir as regras de convivência e de uso do poder, nas decisões mais relevantes para a companhia. Em empresas de controle familiar este documento define os processos sucessórios, dando o caminho mais adequado sobre como os herdeiros atuarão. Existem instrumentos legais que criam obrigação para estes novos sócios, no sentido de cumprir as cláusulas do acordo, mesmo não tendo sido seus signatários. Uma dificuldade natural, decorrente da passagem das gerações é que os filhos, além da participação societária, também herdam sócios que eles não escolheram, o que pode tornar mais crítico o processo sucessório e traz mais valor a um acordo societário bem elaborado em consenso, formalizado e divulgado a toda família.

- No ambiente da gestão: abrir a possibilidade da próxima geração vir trabalhar na empresa como uma opção de carreira, não apenas pelo fato de serem filhos dos donos. Muitos conflitos pessoais e familiares vêm à tona, por causa de vocações profissionais frustradas pela obrigação de atender a um chamado dos pais. Outro aspecto decisivo será a capacidade de pais e filhos se relacionarem profissionalmente. Os pais devem dar claros sinais aos filhos e à organização, de que não haverá um tratamento com

privilégios, mas dentro das regras da empresa. Estes dois pontos talvez sejam os mais difíceis de serem cumpridos na íntegra, porém serão extremamente críticos caso não aconteçam de fato, trazendo sérios prejuízos para a sociedade e para a empresa.

– No ambiente da família: aqui tudo pode ser feito para mitigar e administrar os riscos da entrada das novas gerações tanto na sociedade, quanto na operação e na administração dos negócios. Toda a família deve passar por um processo de entendimento e conscientização dos papéis e responsabilidades que têm, no sentido de criar e cuidar da estabilidade das relações entre familiares, sócios e profissionais, atuais e futuros, tendo sempre em mente a visão do coletivo, ou seja, o que é melhor para a Família, para a Sociedade e para o Negócio.

Muitas empresas familiares, no mundo todo, alcançam sucesso nas suas áreas de atuação, graças ao talento, esforço e desempenho de seus fundadores. Mas criar um negócio que alcança várias gerações dentro de uma, ou de um grupo de famílias, depende de um alinhamento de interesses entre todas as partes envolvidas, propiciando uma visão de futuro com sustentabilidade, nas relações e nos negócios.

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.