

A melhor pessoa para suceder o empresário está necessariamente na família?



Por Luiz Marcatti

A sucessão de empresário é sempre um momento crítico em qualquer empresa. Trata-se de um evento que acentua os riscos inerentes à profunda mudança que pode ocorrer no modelo de administração vigente e, sob o qual, todos os colaboradores estão acostumados a atuar e conviver.

Do ponto de vista do empresário a ser sucedido há uma série de questões possíveis de se transformar em relevantes obstáculos e, até mesmo, armadilhas que podem levar este momento ao insucesso. Por exemplo acreditar que o seu jeito de conduzir os negócios é o único que pode manter a empresa rentável e longa, mostrando-se refratário a aceitar novas formas e métodos de gestão.

Do ponto de vista do sucessor, um dos maiores riscos que ele pode enfrentar é não ter uma leitura precisa do ambiente empresarial. O fato deste profissional não ter clareza sobre o que os donos, querem e esperam dele na condução dos negócios, pode levá-lo a querer imprimir um modelo próprio de administração que se distancia das expectativas de ritmo de crescimento, da busca de resultados e do apetite a riscos da sociedade. O resultado pode ser uma saída precoce deste executivo e até o retrocesso no processo de sucessão.

O fato do profissional escolhido a suceder o empresário ser da família, ou do mercado, depende muito do grau de maturidade da administração da empresa. Quanto mais sofisticado o modelo de gestão e de controles, maior a facilidade em se aceitar um profissional não familiar.

No sentido inverso, um modelo mais caseiro e particular de se conduzir os negócios, leva a sociedade a nomear o sucessor levando em conta a confiabilidade, muitas vezes acima da competência para a função. Com o tempo esta escolha pode se mostrar improdutiva.

Alguns fatores ajudam à efetividade de um processo de sucessão, mitigando seus naturais riscos:

- 1** – Sociedade consciente e preparada para definir sua visão de futuro, com regras formais de deliberação, para balizar a administração da empresa em linha com suas expectativas.
- 2** – Um ambiente de governança com atuação efetiva na definição de objetivos e diretrizes, bem como no monitoramento dos executivos e de suas performances.
- 3** – Executivos escolhidos com base na formação, no perfil de atuação e nas experiências requeridas para conduzir os negócios, alinhados ao direcionamento e às metas estabelecidas.
- 4** – Sistemas de controle e políticas corporativas que definam claramente os papéis e responsabilidades em cada nível da administração.
- 5** – Sistemas de avaliação de performance, individual e coletiva, além de um modelo de remuneração e bonificação, compatíveis com a meritocracia e a sustentabilidade dos negócios.

Diante de um quadro com o grau de profissionalismo descrito acima, a chance de um processo de sucessão ser bem sucedido aumenta potencialmente, independentemente do sucessor ser familiar ou profissional de mercado.

De qualquer forma, não se pode deixar de salientar que um sucessor membro da família empresária, com a formação e o direcionamento adequados, trazem um alto potencial de realizar um grande trabalho, pois sua história pessoal e de sua família reforçam os aspectos emocionais que envolvem sua relação e, naturalmente afetarão sua atuação e tenderão a se tornar alavancadores de sucesso.

***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.