

A importância da governança corporativa

Quais são os desafios de fazer uma boa gestão em empresas familiares? Quais são as diferenças entre os tipos de gestões familiares e corporativas? E como seguir os pilares da gestão para respeitar as peculiaridades das corporações familiares?

São questões diretas e complexas. Para responder e iniciar uma discussão, vamos discorrer nesta matéria, no especial sobre o tema empresas familiares e, ainda mais, durante a realização do Fórum HSM – Gestão de Empresas Familiares, organizado pela HSM, nos dias 18 e 19 de maio.

Segundo John Davis - o maior especialista no tema, as empresas familiares fazem muito pouco pela governança. “Essas organizações concentram mais os seus esforços nas decisões operacionais, deixando as questões de alto nível em descoberto”, diz o palestrante que adverte: “A governança tem a ver com orientar, guiar a empresa e não com a gestão”.

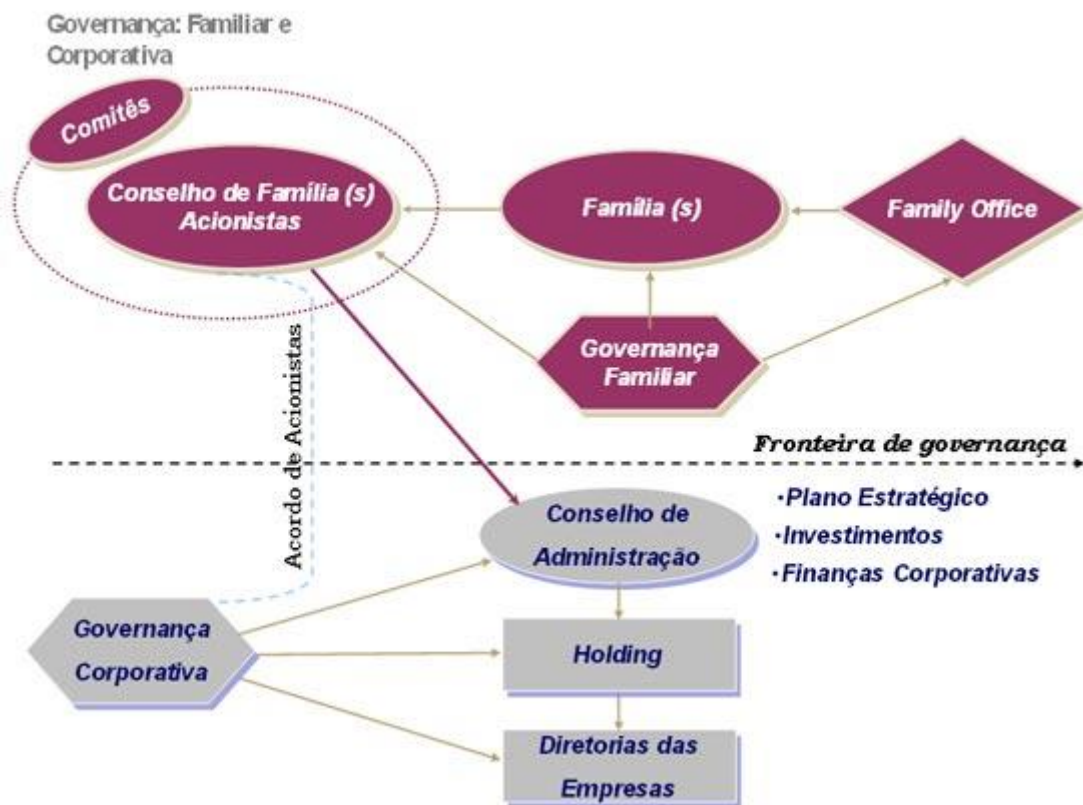
Diferenças entre gestão familiar e corporativa

Existe uma diferença fundamental entre a governança familiar e a corporativa. Quando uma instituição realiza a administração de seus negócios, com direcionamento estratégico, tem um efetivo posicionamento de governança corporativa.

“Aqueles que gerem exclusivamente as empresas, executivos profissionais ou membros da família, e possuem como único propósito obter resultados econômicos e financeiros positivos, com sustentabilidade, preservando o patrimônio ao longo prazo. Não se trata de meta, sim de obrigação”, ressalta Carlos Alberto Gramani, consultor em governança familiar e/ou family office.

O especialista ainda esclarece o que é uma gestão familiar: “a gestão da família tem como compromisso: o conforto e a harmonia. O patrimônio deve servir a um bem imaterial e intangível que é o conforto familiar, respeitando as individualidades de seus membros”.

Veja um gráfico que ilustra como fazer a gestão de forma correta, segundo ilustração criada pelo próprio Carlos Alberto Gramani.



Os benefícios dos conselhos administrativos

Para equilibrar os interesses, considerando a importância das peculiaridades das empresas familiares mas com uma gestão profissional, John Davis (durante palestra no ano passado) recomenda a constituição de conselhos administrativos ou consultivos. Até mesmo quando não são exigidos por lei (como no caso das S.A.s), pois são ferramentas importantes da governança corporativa.

“O líder não quer que outros olhem o que está fazendo, não quer ser orientado, não quer distribuir as informações pela empresa. No entanto, quando se observam as vantagens de usar o conselho, vê-se que o esforço vale a pena”, destaca Davis.

Porém, apenas 37% das empresas familiares adotam o conselho, enquanto 54% das empresas não-familiares o fazem. Esses índices foram levantados em pesquisa de 566 empresas brasileiras, realizada por Davis e seus colegas Sandra Guerra, da USP, Bengt Hallqvist, do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e Cristina Bertinelli, da Universidade de Bérgamo, da Itália, com o apoio da HSM.

“Na minha opinião, as empresas não utilizam o conselho por uma questão de controle”, comenta Davis.

O palestrante resume assim os benefícios que o conselho traz à empresa familiar:

- perspectiva diferente e de mais alto nível do que a dos gestores da empresa;
- apoio ao líder da empresa em sua agenda e questionamento saudável à sua opinião;
- apoio ao líder para instituir uma perspectiva estratégica na empresa, ajudando-o a identificar oportunidades e tratar as ameaças;
- retomada da riqueza, do legado e dos negócios familiares;
- decisão de impasses, como acontece quando os irmãos têm opiniões divergentes;
- objetividade em decisões nas quais a família se divide, como sobre a sucessão;
- restabelecimento da disciplina de negócios entre os familiares;
- orientação à próxima geração no comando.

Por uma gestão profissional

Sem dúvida, para garantir a saúde de qualquer negócio, em qualquer que seja o segmento de mercado, as empresas precisam profissionalizar as suas gestões. E não apenas ser administrados por familiares sem preparação para exercer o cargo que ocupa. O sócio-diretor da BDO Trevisan, Mateus de Lima Soares, explica que “a grande questão é que, para se garantir o bom andamento, a preservação e até o crescimento e evolução das corporações, segue sendo necessário utilizar as ferramentas corretas. Principalmente, para mensuração de riscos. Deve-se também adotar métodos e seguir determinados princípios universais do que se entende por moderna administração”.

O que vale destacar, ao final, é que não importa a natureza da gestão das empresas, se conduzidas por profissionais de mercado ou da própria família, o importante é respeitar os preceitos e as orientações da governança corporativa.