

Governança familiar é diferente de governança corporativa

Fabio Matuoka Mizumoto*

Você já deve ter ouvido falar em governança corporativa e alguém já deve ter recomendado a adoção destas práticas em sua empresa. É verdade que a estruturação da governança gera muitos benefícios para as empresas, protege os investidores e cria condições de trabalho para os gestores. Mas, atenção, você precisa entender as diferenças fundamentais entre as práticas de governança das corporações e as práticas de governança na empresa familiar.

A primeira diferença é o objetivo a ser alcançado com as práticas de governança. As corporações de capital aberto estruturam a governança com o objetivo de monitorar o trabalho dos gestores, por exemplo, tem o propósito de verificar se as decisões tomadas pelo time gestor estão efetivamente contribuindo para a valorização das cotas acionárias dos investidores. Nas empresas familiares, a governança também ajuda no monitoramento dos gestores mas o propósito é muito mais o de orientar e desenvolver os executivos familiares.

Outra diferença importante é que a governança corporativa demanda uma grande formalização de processos e sistemas de arquivamento das decisões enquanto que, na governança familiar, pode ser válido seguir alguns acordos informais e tomar decisões com base no comprometimento moral. Isto não significa que a governança familiar seja mais fácil, pelo contrário. É aqui que muitas empresas enfrentam problemas, por exemplo, eu já presenciei empresas familiares que conduzem reuniões de conselhos tão burocratizadas que todo o processo criativo e colaborativo se perde. Outras empresas seguem o outro extremo e fazem da reunião de conselho algo muito parecido com as reuniões de família do final de semana, o que acaba gerando pouco valor para a empresa. Além do exemplo das reuniões de conselho, vale comentar sobre o desenvolvimento do protocolo familiar. Nas corporações os acordos são formalizados e registrados, inclusive, com respaldo jurídico. Nas empresas familiares, vale ter o embasamento jurídico das intenções, mas o fundamental é que os familiares tenham participado da elaboração e efetivamente se comprometam com tudo aquilo que foi acordado.

A terceira diferença está relacionada aos objetivos das organizações. Pode-se dizer que o objetivo das corporações seja o de gerar lucro que é facilmente atestado pelo valor da ação da corporação no mercado. Todas as práticas de governança corporativa cumprem com este propósito. Mas os objetivos da empresa familiar vão além da valorização do negócio, também podem ser considerados o atendimento às necessidades de realização da família, a satisfação do trabalho em família, o atendimento à comunidade e filantropia. Desta forma, percebe-se que a governança familiar precisa estar preparada para atender a estes diversos objetivos.

O papel desempenhado por conselheiros externos difere completamente entre corporações e empresas familiares. Isto é bastante claro, o conselheiro independente deve ser contratado pelas corporações com o objetivo de proteger o negócio e de monitorar as decisões tomadas pelo time gestor. De outro lado, o conselheiro externo deve proteger tanto os negócios quanto as famílias controladoras. Na prática, tem sido difícil encontrar conselheiros adequados para empresas familiares. Se a família controladora segue as boas práticas para as corporações, estará inclinada a contratar conselheiros totalmente independentes. Mas surgem os incômodos pelo fato do conselheiro não entender a cultura organizacional, o seu ambiente de negócios, as relações que vão além de sistemas e processos. Em empresas familiares é comum a busca por conselheiros que

tenham algum vínculo de confiança prévio e que consigam articular, tanto assuntos relativos ao negócio, quanto relativos à família.

Estas são as quatro principais diferenças entre governança corporativa e governança familiar. Lembre-se delas ao estruturar e ao conduzir a governança na sua empresa. Estas práticas ajudarão você a desenvolver o seu time gestor, a proteger os seus investimentos, a criar vínculos saudáveis com seus familiares e a atrair o interesse de investidores.

*O autor é sócio da Uni.Business Estratégia, professor no INSPER (Instituto de Educação e Pesquisa) e professor da Escola de Economia da FGV. Para informações visite www.unibusiness.org.



Fabio Matuoka Mizumoto é Mestre e Doutor em Administração pela FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo), respectivamente em 2004 e 2009. Sandwich na Olin Business School, Washington University in St. Louis em 2008. Engenheiro Agrônomo pela ESALQ-USP (Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"), em 2001.

