

Como profissionalizar o negócio da minha família



Por Herbert Steinberg

Profissionalização não significa necessariamente trazer pessoas de fora da família para gerir a empresa. Também não significa “desdonalizar” a empresa, conforme diz Pedro Parente, a respeito de empresas familiares. Significa sim, adotar processos profissionais com melhor referência para competir com o mercado.

O mercado não quer saber se a empresa é familiar ou não. O mercado quer ter o melhor dos produtos, dos serviços a um preço justo, independente do posicionamento ou da base societária da empresa.

Profissionalizar a empresa é sair de uma abordagem doméstica para uma abordagem profissional. Muitas vezes a ambição de uma família ou de alguém da família pode ir além do aceitável, porém uma empresa que não cresce pode implicar em perder espaço no mercado.

Performar acima da média, portanto, é absolutamente necessário.

A governança corporativa e familiar tem sido apontada como uma das saídas para a estruturação das empresas familiares, em especial fornecendo instrumentos de organização para os integrantes das famílias proprietárias e seus diferentes papéis que se sobrepõem por meio de suas estruturas de gestão.

As questões de profissionalização, sucesso e longevidade das empresas familiares são complexas e se repetem, em muitos casos.

Importante refletir sobre vários temas críticos, tais quais:

- Contratei executivos adequados, na hora certa?
- Não é burocracia demais escrever regras sobre cada função, sobre quem pode ocupa-las e quando deve sair?
- Que método eu devo utilizar para escolher conselheiros?
- Como terei certeza de que os conselheiros independentes contratados darão uma efetiva contribuição à sociedade?
- Por que devo remunerar um conselheiro com honorários proporcionalmente mais elevados que os meus diretores executivos?
- Minha empresa tem a minha cara?
- Minha empresa tem a cara da minha família?
- Se vendermos o negócio, como ficará a imagem da família? E a minha?
- O que ganho praticando a chamada “boa” governança corporativa?
- Existe, mesmo, uma boa razão para eu delegar ao conselho de administração a escolha do principal executivo da minha empresa?
- Tenho mostrado disponibilidade para receber feedback?
- O que fazer se eu perceber que o CEO que contratei é jogador e quer ocupar espaços vazios eventualmente deixados pelo conselho?
- O que devo fazer com conselheiros invasivos?
- Vale a pena fazer psicoterapia para rever meus papéis na empresa e na vida?
- Estou excessivamente apegado a fatores como domínio, patrimônio, sentimentalismo e carisma?

- ❑ Já parei para refletir sobre as tentativas frustradas de admitir sócios ou de abrir o capital?
- ❑ Como um consultor que não conhece a mim, nem à minha família, poderá encontrar uma solução para nós?
- ❑ Qual será minha utilidade para a empresa se eu deixar o cargo executivo e me tornar um representante externo?

As estruturas de gestão de governança corporativa e familiar, são as ferramentas, os instrumentos necessários para organizar as famílias empresárias e as empresas familiares, separando os fóruns de debate de forma adequada ao seu desenvolvimento, crescimento e à sua profissionalização.

Herbert Steinberg é presidente do conselho da MESA Corporate Governance

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.