



Revista: Distribuição
Matéria: O Desafio de se agregar valor à empresa
Agosto/2008
Repórter: Walter de Souza

O Desafio de se agregar valor à empresa

Por Walter de Souza

Optar pela governança corporativa envolve disposição e coragem de encarar o futuro. Com esse quesito, o restante do processo será consequência da vontade de se garantir a sustentabilidade da empresa

Paciência e dedicação. Talvez sejam esses os principais ingredientes para a implantação de um processo de governança corporativa numa empresa, independentemente do seu tamanho. No entanto, esses ingredientes não compõem uma receita, pois não existe modelo universal de aplicação do sistema. Portanto, para se empenhar num processo desses também é preciso um outro ingrediente: determinação. “É necessário que a empresa tenha a coragem e a visão do crescimento. Se não tiver, não valerá a pena nem pensar em governança corporativa”, avalia o consultor René Werner, da Werner & Associados, especializada em desenvolvimento societário.

No caso da empresa familiar, que abrange a maioria das que atuam no setor atacadista distribuidor, ela envolve questão mais complexas, como, por exemplo, a da sucessão, e cenários externos que pressionam a iniciativa interna, como o movimento de fusões e aquisições que está modificando o cenário do comércio brasileiro.

Apesar de não existir receita – o próprio IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa trabalha com princípios e com um código de Boas Práticas – é possível ter-se uma hierarquia de processos que conduzam ao modelo administrativo. “É um processo longo, que exige consciência do tempo, pois não basta ter as regras; é preciso conviver com elas”, afirma Werner.

Processo único

Consciência, aliás, é o primeiro passo do processo. Antes de realizar qualquer ação, é importante que a família proprietária se conscientize de que a governança corporativa é essencial para o crescimento dos seus negócios. Isso gera uma interferência direta na cultura da organização. “Por isso, não podemos presumir que haja algum manual. Cada empresa tem a sua cultura, os seus valores e sua história. Ou seja, o processo é único”.

Geralmente, a empresa familiar brasileira se forma a partir de duas ou três famílias que se juntam com um objetivo comum para torná-la rentável. É esse o espírito do “empreendedorismo”, que acaba gerando uma administração pouco formalizada, com papéis definidos para cada sócio. “É preciso, portanto, formalizar aquilo que acontece de maneira informal. Criar direitos e obrigações de cada sócio, tornar claro o uso de recursos da sociedade – sair da fase em que se paga despesas pessoais com o dinheiro da empresa – e criar regras sucessórias”, lista. Promover essa organização formalizada é apenas preparar a empresa familiar para que ela esteja em condições de aplicar as regras da governança corporativa. Segundo Werner, é importante, nesse primeiro processo, que a família se conscientize de que a sucessão não é mais a palavra de ordem para o futuro da empresa, mas sim a transição. Trata-se não mais de substituir uma geração por outra, mas de integrar as novas gerações.

“Antigamente, as pessoas se aposentavam e davam seus lugares a outras. Os empreendedores continuam trabalhando na empresa, o que torna os jovens sucessores não tão jovens assim”, diz o consultor. Isso, por sua vez, torna mais efetiva a transição.

Ainda no processo de formalização, é importante estabelecer regras para os herdeiros, aqueles que

são proprietários da empresa por herança, e para os sucessores, aqueles que irão atuar dentro do modelo de gestão da empresa. Aliás, o fato de serem herdeiros ou sucessores não implica na necessidade de serem sócios da empresa. “É preciso pensar na realidade segundo a qual, na maior parte das empresas familiares, esse processo de sucessão não acontece de maneira natural. Por isso, 80% dessas organizações não chegam à terceira geração”, aponta Werner. Com isso, torna-se clara a necessidade de se criar sócios para a nova geração da empresa. Mas é preciso que se tenha cautela nesse ponto, pois é necessário ter certeza de que o negócio irá crescer organicamente de modo a comportar uma sociedade maior no futuro. “Outro erro comum é deixar que o número de sócios aumente numa rapidez muito maior do que o volume de negócios” sinaliza.

É aqui que se torna evidente a necessidade de se ter uma visão de longo prazo para a governança corporativa. Não adianta conhecer as regras disponíveis para aplicá-las se a sociedade não vivencia essas regras. “O grande problema é que a geração empreendedora se acostumou a fazer acontecer. Mas o desafio que ela tem de vencer é o de parar para planejar. Por isso, o mais importante é a educação das gerações, tanto da que iniciou o negócio como da que irá sucedê-la”, afirma.

Disseminação

Pensar em longo prazo exige retornar a coragem do empreendedorismo, mas com outro olhar. Há, por fim, novos processos e um mercado globalizado que, se ainda não parece tão exigente, isso não significa que viva na antiga realidade. “A empresa pode se acomodar na constatação de que se está dando lucro isso é o suficiente. Mas ela não está se preparando para o novo mundo”, reflete Werner.

No outro extremo, está a empresa que se apressa em incorporar a governança corporativa a fim de se preparar para o mercado de fusões e aquisições. Afinal, se ela não tiver processos alinhados com a realidade internacional, de onde vêm os grandes investidores, é provável que o lucro com a negociação venha ser bem menor do que poderia.

“Pelo que parece, está no final o ciclo de fusões e aquisições por parte de grandes empresas com base nos recursos existentes. Os grandes grupos já fizeram as suas compras. Tamanho também não é mais um fator que atrai o investidor externo. Com essa desaceleração, a governança corporativa passa a ter agora uma maior abrangência”, analisa.

A segunda fase do processo de implantação da gestão.

Anexos do artigo

Questão de imagem

O setor atacadista distribuidor, diretamente ligado ao varejo, vive também de um importante elemento balizador da sua atividade: a imagem. Como, em boa parte, as empresas nasceram da iniciativa de pioneiros empreendedores, as imagens de ambos acabam se confundindo. Assim, é impossível pensar no Grupo Martins, por exemplo, sem recorrer à imagem do seu fundador, Alair Martins, assim como não dá para dissociar a imagem do Grupo Pão de Açúcar – que, apesar de ser uma empresa de capital aberto, com a participação de um grande investidor internacional, o grupo Francês Casino – da imagem de Abílio Diniz. “É importante que a empresa, ao adotar a governança corporativa, não perca esse referencial. Mesmo que a pessoa que passe a imagem da empresa não seja seu presidente, ou seu principal executivo, “é importante que, de comum acordo com os sócios, essa pessoa seja mantida como imagem”, avalia o consultor René Werner. A imagem tem desempenhado um papel tão marcante no mundo empresarial brasileiro que mesmo diante da profissionalização das empresas é cada vez mais comum encontramos nas campanhas de mídia a figura do empreendedor falando diretamente com seu cliente. “Não se deve perder esse referencial, pois ele guarda a credibilidade que o cliente deposita na empresa”, afirma Werner.

Bematech nasceu sob governança

Há 18 anos, quando a Bematech, empresa de soluções de automação comercial, foi criada, a expressão “governança corporativa” ainda não estava na moda. “Sempre tivemos um Conselho de Administração, sendo que o seu presidente já não atuava na diretoria”, aponta o diretor de assuntos Corporativos da empresa, Marcelo Coppla, mencionando práticas de governança corporativas hoje consagradas. Por ter sido criada a partir de uma fusão de empresas, a Bematech, empresa que há um

ano abriu o seu capital, fez uma transição tranqüila para se adequar às regras do Mercado Novo, pregão de empresas da Bolsa de Valores de São Paulo dedicado àquelas que adotam o modelo administrativo. “Os sócio-fundadores da empresa não têm hoje assento no Conselho de Administração, não tem função executiva. Da mesma maneira, o presidente da empresa e o presidente do Conselho não são a mesma pessoa”, diz Coppla. O Conselho de Administração, com sete membros, conta com quatro independentes, e, portanto, com maioria.

“A Bematech nasceu tendo de prestar contas aos investidores, pois nunca houve um grande bloco controlador na empresa. Ninguém tem mais de 51% das ações. Portanto, a governança corporativa é uma prática de 18 anos”, afirma o diretor. O exemplo foi reconhecido pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, que, no ano passado, premiou a empresa como a melhor listada do Mercado Novo. “A nossa missão é tornar o nosso cliente varejista mais eficiente. Acreditamos que, com uma operação mais eficiente também iremos atingir o setor atacadista distribuidor”. Coppla afirma que o processo de adoção da governança corporativa pelo setor e por empresas dos demais segmentos produtivos deverá ganhar velocidade no futuro próximo, pois se trata de uma forma de sobreviver no novo mercado. “Mesmo o pequeno negócio está buscando uma gestão diferenciada. Com isso, a governança corporativa vem na carona, e não como fato”, defende.

Sugestões para uma governança corporativa eficaz em empresas familiares

O consultor Edson Cordeiro da Silva, autor do livro Governança Corporativa nas empresas, lista algumas sugestões para ampliar a eficiência da empresa familiar que opta pela governança corporativa.

- Os membros pertencentes à família, gestores ou não, precisam ser preparados adequadamente para assumirem posições não somente de acionistas, mas também de futuros administradores.
- A empresa deve ser preparada para o processo de profissionalização, de modo que os membros do conselho de Administração assumam sua condição de geradores e agregadores de valor, usando as boas práticas de governança corporativa, incorporando os princípios e vivendo a gestão de seu patrimônio.
- Os conselheiros devem definir a missão, a visão de futuro e os valores da empresa.
- Deve-se definir o código de ética para conduzir os negócios da empresa, que deve refletir as necessidades da companhia e a sustentação das bases familiares.
- Deve-se evitar a centralização do poder nas mãos de uma única pessoa.
- Deve-se ampliar a comunicação interna e externa, tanto verbal como escrita, por meio de comunicados, relatórios anuais, etc.
- O número de participantes do conselho de Administração deve ser adequado ao tamanho da empresa. A experiência mostra que conselhos menores são mais eficazes. Ele deve ser formado por poucos membros da família, com maior ênfase nos membros não-executivos e não-familiares e nos conselheiros independentes.
- Os profissionais devem ser treinados para entenderem a filosofia e os princípios da família, da mesma maneira que os familiares precisam absorver os parâmetros de gestão dos seus executivos.
- O diálogo do entendimento deve fazer parte não só do conselho de Família ou da diretoria, mas também do conselho de Administração.
- Os conflitos da família devem ser resolvidos no Conselho de Família. Eles não podem interferir no andamento dos negócios, pois nesse caso se corre o risco de comprometer o futuro da companhia.
- O Conselho de Família deve buscar as experiências que outras famílias tiveram ao implementar a governança corporativa, para aprender com elas.