

TERESA ROSCOE*

Consultora empresarial com mais de 30 anos de experiência nas áreas de Governança, Desenvolvimento Organizacional, Desenvolvimento de Acionistas e Empresas Familiares, Sucessão, Organização e Reestruturação Empresarial. Consultora e Professora associada à Fundação Dom Cabral, referência nacional em estruturação de governança de empresas familiares.

GOVERNANÇA E SEUS DESAFIOS

A longevidade das empresas familiares exige visão de futuro, alinhamento entre sócios e sintonia com o mercado. Para alcançar esse equilíbrio é indispensável investir em desenvolvimento e profissionalização.

Independentemente do porte da empresa, o indivíduo deve ser considerado como fator decisivo no processo de desenvolvimento. Suas escolhas, maturidade e conhecimento determinam a qualidade do diálogo e das decisões coletivas. O desenvolvimento determina o sucesso do alinhamento entre sócios, da harmonia familiar e do avanço sustentável.

Profissionalizar significa garantir que pessoas competentes, sejam elas familiares ou não, conduzam os negócios e gerem valor. Isso inclui preparar novas lideranças, valorizar talentos e integrar gerações.

Um desafio é a preservação da competitividade dos negócios, ao longo dos anos, harmonizando interesses familiares e societários e preservando o diálogo que leve ao avanço.



(A) Nadya_Art/Shutterstock.com



Outro desafio é a percepção de justiça nas três dimensões que sustentam as empresas familiares:

- na família, o cuidado e apoio mútuo;
- nos negócios, a meritocracia, o desempenho e a geração de valor;
- na propriedade, a segurança patrimonial e o respeito às participações societárias.

Regras claras e critérios objetivos ajudam a equilibrar essas percepções, fortalecendo a coesão.

Nesse contexto, instrumentos como protocolos familiares e acordos de acionistas formalizam direitos, deveres e regras de convivência. O processo de construção coletiva desses instrumentos contribui para o amadurecimento do grupo, o fortalecimento da confiança, a clarificação dos papeis e a melhor compreensão dos negócios.

> “PROFISSIONALIZAR SIGNIFICA GARANTIR QUE PESSOAS COMPETENTES, SEJAM ELAS FAMILIARES OU NÃO, CONDUZAM OS NEGÓCIOS E GEREM VALOR. ISSO INCLUI PREPARAR NOVAS LIDERANÇAS, VALORIZAR TALENTOS E INTEGRAR GERAÇÕES.”

A longevidade também depende da capacidade de equilibrar continuidade e mudança. Valores e princípios são permanentes e constituem a raiz da organização. Já o relacionamento com clientes, fornecedores, parceiros e reguladores precisa ser constantemente atualizado. Empresas que perdem o ritmo do mercado ficam para trás, e recuperar esse alinhamento é quase impossível. Lideranças preparadas para enfrentar desafios e renovar estratégias são indispensáveis.

Por fim, a governança estabelece um sistema que integra fóruns e instrumentos distintos, mas complementares, para enfrentar os desafios. Promovem ainda integração, clareza de papéis e preparação para o futuro. O processo de desenvolvimento contínuo — dos indivíduos, das equipes e da organização — aumenta a maturidade coletiva e contribui para que os negócios prosperem.

Em síntese, longevidade em empresas familiares é fruto de visão compartilhada, alinhamento com o mercado e compromisso com o desenvolvimento. Um caminho que exige disciplina, diálogo e profissionalização, mas que, quando bem conduzido, transforma desafios em oportunidades e fortalece o legado para as próximas gerações.

*Os artigos assinados, publicados na revista NTUrbano, refletem a posição individual do autor e não, necessariamente, representam a posição institucional da NTU.