

A importância dos conselheiros externos em empresas familiares

*por Adriana Adler**

Quando bem geridas, as empresas familiares têm potencial de crescimento acima da média. O início dessa jornada, no entanto, é marcado por sócios e gestores confundindo seus papéis. Com o crescimento do negócio, os sócios e familiares passam a exigir melhores mecanismos de controle e, assim, em função do aumento do nível de complexidade, a governança corporativa evolui.

Independente do porte da empresa familiar, geralmente identificamos um novo ciclo de evolução quando a empresa passa a apresentar metas, orçamento, planejamento estratégico e responsabilidades definidas. Trata-se de uma evolução do modelo de gestão, que precisa acompanhar o crescimento da empresa. Nestes momentos, os empresários, muitas vezes, sentem-se sozinhos no topo, sem ninguém para debater as estratégias da empresa.

A estruturação de um conselho consultivo é uma das formas de sair desse isolamento. Nesta fase, a família empresária busca o apoio de terceiros que tenham capacidades diferenciadas para prover uma tomada de decisão mais profunda.

Diferente de um conselho de administração, que, por regra, as empresas de capital aberto devem ter, seguindo a Lei das Sociedades Anônimas, o conselho consultivo não é obrigatório, e é mais comum nas empresas de capital fechado, atuando para propor recomendações e qualificar análises.

Trazer um conselheiro externo não é obrigatório em um conselho consultivo, mas é, sem dúvidas, uma boa prática – que geralmente é seguida quando a família já vivenciou etapas de sua jornada em que as decisões eram tomadas pelo conselho de sócios, possivelmente, agregando profissionais de confiança, como ex-executivos e advogados – tidos como conselheiros internos.

Conheça as principais vantagens de trazer conselheiros externos

Uma das principais vantagens de contar com conselheiros externos no conselho consultivo é a possibilidade de qualificar decisões com mais isenção, trazendo uma visão imparcial, e promovendo questionamentos necessários para a construção da visão estratégica.

Diante deste cenário, o papel do conselheiro externo é essencial para o desenvolvimento do negócio em longo prazo, principalmente porque esses profissionais são mais livres dos vieses decisórios e comportamentais que geralmente afetam os sócios. Isso acontece porque a família geralmente está há anos no negócio e, com isso, acaba desenvolvendo “modos de pensar” muito próprios do grupo familiar. Neste contexto, o conselheiro externo traz novas perspectivas ao negócio e seu rumo.

É como ter uma espécie de convidado durante as reuniões: existe uma qualidade mais respeitosa nas discussões, que se tornam mais disciplinadas e profundas. No caso de Conselho consultivo, o conselheiro não tem as mesmas responsabilidades exigida dos administradores em Conselhos Estatutários Formais.

Assim, o conselho consultivo promove um modelo com mais formalidade nas decisões ao trazer disciplina e formalidade, com pauta e frequência de reuniões, colaborando para a tomada de decisões e registros que apoiam a implementação do que foi decidido. Isso é essencial para que os gestores saiam dos assuntos operacionais e entrem no campo mais estratégico – com prazos e responsabilidades definidas.

Além disso, embora não seja uma função explícita, conselheiros externos também auxiliam na intermediação entre membros familiares, principalmente quando há conflitos, atuando durante

e entre as reuniões, inclusive com mentoria individual. Outra vantagem importante dos conselheiros externos é que eles também podem atuar como mentores na formação da próxima geração de líderes da empresa.

O que é fundamental ao considerar um conselheiro externo?

Sabemos que de nada adianta ter as boas práticas somente no papel. É fundamental ter abertura para ouvir e considerar o que está sendo colocado na mesa. A ideia de ter uma pessoa com bagagem e atitude para colaborar com isenção não funciona quando esta pessoa percebe que suas sugestões não são levadas em consideração. Conselheiros externos ficam desmotivados e param de agregar quando percebem que sua voz não está sendo apreciada.

O grande desafio é o modelo mental das famílias empresárias, que têm receio em considerar a opinião de alguém que não é do grupo. Afinal, sua plataforma foi construída para a família ter espaço, e estamos falando do seu patrimônio, identidade e estilo de vida. Uma opinião externa nem sempre encontra um terreno aberto a novas ideias. Especialmente quando significa limitar poderes, alterar o escopo de trabalho e sugerir intervenções sobre profissionais da empresa que guardam ligações importantes de lealdade.

Com isso, é fundamental pensar na composição do Conselho, trazendo pessoas com bagagem que complementam o que os sócios já têm de sobra.

Em resumo, o conselheiro externo deve ajudar o conselho no pensamento estratégico, zelar para que as decisões sejam cumpridas, e apoiar a disciplina e a formalidade, que é muito necessária.

**Consultora em governança em empresas familiares e sócio-diretora da Ekilibra.*

16/05/2018

Advertência: As informações econômico financeiras apresentadas no Acionista.com.br são extraídas de fontes de domínio público, consideradas confiáveis. Entretanto, estas informações estão sujeitas a imprecisões e erros pelos quais não nos responsabilizamos. As opiniões de analistas, assim como os dados e informações de empresas aqui publicadas são de responsabilidade única de seus autores e suas fontes. O objetivo deste portal é suprir o mercado e seus clientes de dados e informações bem como conteúdos sobre mercado financeiro, acionário e de empresas. As decisões sobre investimentos são pessoais, não podendo ser imputado ao acionista.com.br nenhuma responsabilização por prejuízos que eventualmente investidores ou internautas, venham a sofrer. O Acionista.com.br procura identificar e divulgar endereços na Internet voltados ao mercado de informação, visando manter informado seus usuários mais exigentes com uma seleção criteriosa de endereços eletrônicos. Essa divulgação é de forma única, e os domínios divulgados são direcionados a todos os internautas por serem de domínio público. Contudo, enfatizamos que não oferecemos nenhuma garantia a sua integralidade e exatidão, não gerando, portanto, qualquer feito legal.