

CARLOS JAPIASSU

G O V E R N A N Ç A

CORPORATIVA PARA EMPRESAS FAMILIARES

INTRODUÇÃO

Nesse estudo você aprofundará os seus conhecimentos sobre vários aspectos quanto a governança corporativa nas empresas. O especialista Carlos Japiassu compartilhará experiências, pilares, etapas de sua implementação e todas as regras e procedimentos que são essenciais para o sucesso da sua empresa.

O grande objetivo das organizações ao adotarem os princípios da governança corporativa é garantir que a mesma tenha um crescimento saudável e ganho de valor econômico.

O QUE VOCÊ VAI ESTUDAR

AULA 01 - Conselho de Família	04
AULA 02 - Etapas de Implementação.....	07
AULA 03 - Exercícios de governança	10
AULA 04 - Conceito de governanças corporativas	14
AULA 05 - Práticas de governança	17
AULA 06 - Plano de a Principais desafios	20



AULA 01

CONSELHO DE FAMÍLIA

AULA 01

O que é o conselho de família?

É um grupo formado por familiares, mas que está desvinculado da administração do negócio. Com o intuito de organizar as expectativas em torno da empresa. Não tomando a decisão direta, mas trabalha as expectativas dos familiares quanto a forma que o administrativa lidará com deter-minadas situações.

Como funciona?

Como um fórum, onde os integrantes debatem o funcionamento da empresa, se a forma como ela está funcionando traduz a maneira da qual a família espera.

Tipos de Consenso:

1. Se os valores da família estão sendo preservados pelo negócio.
2. Sucessão e participação da família nessa sociedade.
3. Quais são os limites de interesse da empresa e da família
4. Quais são os membros que podem ou não participar do conselho familiar

Aspectos da Profissionalização:

1. Pressão

É normal que o conselho sofra muita pressão da família ao estar conduzindo as decisões.

2. Hereditariedade

Muitas das vezes as pessoas ocupam os cargos da empresa apenas pelo fato da hereditariedade.

3. Falta de Profissionalização

A falta de profissionalização muitas das vezes, promove disputas de poder dentro de uma empresa familiar.

4. Ajuda externa

É importante que se você deseja que o seu negócio se perpetue, você planeje a sua sucessão. Seja com alguém da linha de sucessão ou trazendo executivos de fora já preparados. De modo, que a sua empresa continue trazendo resultados.



**A profissionalização
busca tirar o viés da
pessoalidade.**

Carlos Japiassu

AULA 02

ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO



AULA 02

07 etapas que são necessárias serem percorridas para a implementação de empresas familiares:

1. Separar o conceito de propriedade e gestão na tomada de decisão.

Por mais que você seja proprietário, a sua posição não pode se sobrepor às normas de procedimentos e regras que estão estabelecidos dentro do modelo de governança da própria empresa.

2. Criação do conselho familiar

Ter um fórum de debate para debater os temas relacionados ao futuro do negócio e se o time de administração está levando a empresa para o caminho alinhado com as expectativas da família.

3. As empresas que já estão em um maior nível de maturidade, de tamanho ou de quantidade de funcionários, já podem estabelecer o conselho de administração.

4. Conselho de administração - Executivos ou principais diretores que estão tocando o negócio, ajudando a empresa e atuando também de maneira consultiva para decisões estratégicas para a empresa.

Ex: Petrobrás

É indicado que tenha um número "ímpar" de participantes para que as decisões nunca fiquem empatadas.

Precisa ter um presidente que juntamente com o conselho administrativo e o conselho familiar vai ajudar a empresa nessas tomadas de decisões.

Outro fator, é que é necessário um período, uma espécie de mandato para a sua atuação (Normalmente de dois anos).

5. Estabelecer todas as regras de retirada, participação, alçada de decisão

6. Planejamento estratégico e os direcionadores estratégicos
Precisa discutir anualmente a sua missão e estratégia. Não espere ou perca tempo!

7. Estabelecer e documentar normas, procedimentos e políticas da sua empresa.

Padronizar e ajudar a obter os resultados esperados. Para corrigir as rotas e ganhar produtividade ao longo da sua trajetória.

A woman with curly hair is sitting at a table, looking thoughtful. The image is dimly lit, with the woman's face and hair being the primary light source. She is wearing a light-colored sleeveless top and a necklace. The background is dark and out of focus, showing what appears to be a dining or meeting area with chairs and tables.

“

**Ao trazer
pessoas mais
preparadas
para a sua
equipe, você
pode aumentar
os seus
resultados.**

Carlos Japiassu

AULA 03

EXERCÍCIOS DE GOVERNANÇA



AULA 03

Te apresentaremos alguns exemplos de perguntas que devem ser feitas quanto aos pilares da governança corporativa dentro dos nossos negócios. Para que te ajudem no momento que você estiver fazendo as suas regras e os seus procedimentos.

Quanto ao Conselho familiar:

1. Quem pode participar da Conselho familiar?
2. Qual tipo de familiar pode participar?
3. Se podem ter sócios?
4. Com que frequência, duração e quais são os temas que devem ser abordados?
5. Quem é responsável por prestar informações dentro do Conselho?
6. Qual a composição mais adequada para esse conselho?
7. Qual alçada esse conselho tem sobre a tomada de decisão quanto ao rumo da empresa?
8. Quem tem o voto de minerva em última instância ?
9. Os membros devem ser remunerados de alguma maneira?
10. Qual o papel na comunicação, educação e no suporte aos demais familiares que participam e não participam do conselho?

Quanto ao Conselho de Administração:

1. Quem pode participar do Conselho de Administração?
2. Qual o tamanho desse Conselho? Quantas pessoas podem participar?
3. Qual a duração desse Conselho ?
4. Como ele será avaliado?
5. Por quem será eleito? Pelos sócios?
6. Como será essa distribuição de cadeiras ?
7. Como eu vou compor esse Conselho?
8. Como vamos nomear ?
9. Será remunerado?
10. Quais qualificações é necessário ter?
11. Os membros da família podem trabalhar na empresa?
12. Existe alguma restrição ou pré-condição para a aceitação de um familiar trabalhar na empresa?
13. Ele vai trabalhar diretamente para mim?
14. Quais os critérios de promoção, remuneração, benefícios, demissão desse familiar?

AULA 03

Acordo de sócios

1. De acordo com a participação, quais os meus direitos e deveres?
2. Quem pode vender as ações? Posso vender diretamente ao mercado?
3. Posso vender para qualquer pessoa?
4. Se eu tiver um bem ele será cobrado se alguém desejar utilizá-lo?
5. Se bater o carro, quem arca com o custo?
6. Quem vai gerenciar e administrar esse patrimônio?

Relação de interesses

1. Quem representa a família perante o público?
2. Quais princípios devem ser respeitados?
3. Membros da família podem ou não participar de outros negócios?





“

Essa é uma boa base de perguntas que você necessita fazer para criar regras e procedimentos em sua empresa.

Carlos Japiassu

AULA 04

CONCEITO DE GOVERNANÇAS CORPORATIVAS



AULA 04

Conjunto de regras , procedimentos e normas que você estabelece dentro da sua organização para fazer com que ela seja melhor administrada.

A diferença está em quais são as regras, os procedimentos e as normas, a velocidade e a intensidade que vai implementar.

Qual o seu objetivo?

Equilibrar o interesse de todos os envolvidos no ecossistema empresarial.

Tem foco no lucro?

Não!O lucro é resultado da governança corporativa que você implementa em sua empresa.

Quem são esses interessados?

Seus fornecedores, clientes, funcionários e você! Todo o ecossistema da sua empresa precisa ser analisado quando você fala quanto a este tema.

4 Princípios básicos da Governança corporativa:

1. Transparência

Dar visibilidade em entregar as informações que cada um precisa para desempenhar as suas funções nesse ecossistema empresarial. Escolher a informação e ter o desejo de compartilhar, assim você faz com que essas pessoas entrem com você em seus projetos.

2. Tratamentos igualitários dentro da empresa

Todos serem tratados de forma igualitária, independente de suas particularidades.

3. Prestação de contas

Como é feita a sua prestação de contas, como você passará essa prestação a todos os interessados, e com que frequência serão passados esses resultados

4. Responsabilidade corporativa

Traz o conceito de você enxergar a longo prazo.

Boas Práticas da Governança Corporativa

1. Boa comunicação

2. Conselho consultivo

3. Ter código de conduta

4. Mecanismos de controle

5. Estabelecer os mecanismos de prestação de contas

Dados de empresas de médio e pequeno porte:

Quantidade no Brasil 95%

Ofertas do mercado de trabalho: 52%

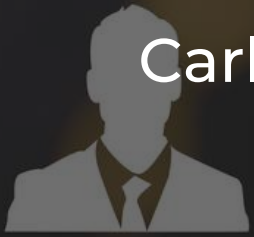
PIB brasileiro produzido por essas empresas : 27%

Empresas familiares no Brasil : 80%

Sobrevivem a Terceira geração: 12%

“

Dependa cada vez menos de pessoas e dependa cada vez mais de processos.



Carlos Japiassu



AULA 05

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA



AULA 05

1. Comunicação e transparência

Ter uma boa comunicação ajuda a diminuir ruídos e conflitos. Saiba filtrar as informações que serão passadas e destinar as pessoas que necessitam daquela informação.

2. Meritocracia

É necessário que sejam feitas regras para que os cargos que serão ocupados sejam devido a competência e o potencial das pessoas que assumirão. Algumas questões relacionadas a isso, são as seguintes perguntas:

Quais benefícios que ele terá direito, e qual tipo de remuneração ele terá? Qual será o seu plano de carreira dentro da empresa? Quem o acompanhará nesse processo?

3. Responsabilidade social

Trabalha a imagem da empresa dentro da sociedade. Construindo a marca no meio social dentro de algum projeto e investimento direcionado a isso.

Recomendado para empresas que já estão evoluindo em seu nível de maturidade, governança administrativa e gestão profissional do seu negócio.

4. Proteção jurídica

Existem maneiras legais para isso, onde você pode se proteger de futuros problemas que possam surgir em determinada área da sua empresa.

Exemplos: testamentos, pactos antenuciais, Holding empresarial





**Ter uma boa
comunicação
ajuda a
diminuir
ruídos e
conflitos.**

Carlos Japiassu

AULA 06

PRINCIPAIS DESAFIOS



AULA 06

As empresas familiares possuem alguns desafios que são comuns. E, independente dos métodos e das ferramentas que serão adotadas para os ultrapassar. É necessário trabalhar os 03 pilares já citados:

1.Foco no planejamento

2.Foco na comunicação

3.Foco na transparência

O que é uma empresa familiar?

1.Tem uma ou mais famílias na administração do negócio

2. Quando a linha de administração e gestão é formada pela linha direta de assessores ou donos da empresa

3.Quando a empresa já passou por um processo geracional, de transferência de administração para a próxima geração

Quais são os principais conflitos que existem nas empresas familiares?

1. Como decidir sobre o planejamento do negócio.

Quem decide e como decide sobre o futuro do negócio.

2. O desejo de cada um de ocupar ou ter poder dentro da empresa.

Ocupar ou ter destaque dentro do empreendimento.

3. Disputa de ego

Existe em grande empresas e com as de menor porte não seria diferente.

4. Não estabelecer um acordo de sócios

Não é uma prática comum nas empresas de pequeno porte. E, isso gera inúmeros conflitos.

5. Falta de regras

Quando não existem regras formalizadas, cada um pode fazer o que quiser. Estabeleça normas!

6. A falta de planejamento de processo sucessório

Em todo momento você precisa visar o preparo da pessoa que vai suceder você dentro da sua empresa.

Quais são os resultados a se colher com a implementação e o cuidado de cada um desses desafios?

AULA 06

1

A tomada de decisão deixa de ser individual e passa a ser mais coletiva.

E muitas das vezes você agora é obrigado a fazer esse compartilhamento de decisão, pois faz parte daquilo que ficou anteriormente acordado.

2

Você começa a fortalecer a sua empresa como marca.

Um dos grande desafios de uma empresa é conseguir capital para gerenciar o seu negócio. Mas, a partir do momento que você começa a desenvolver esse controle, a sua empresa começa a se alinhar no mercado e se destacar.

Quando se profissionaliza a gestão da sua empresa é possível que ela dê saltos muito mais rápido e muito mais longos do que aqueles que você daria sozinho.

3

Alinhamento de interesse de todos que estão envolvidos no processo administrativo, gerencial e estratégico do seu negócio.

Trabalhando os pilares na sua empresa, você tem como alinhar o seu time com uma mesma visão.

4

Capacitação e profissionalização

A partir das novas etapas que estarão sendo trabalhadas, todos serão impulsionados a entrarem em um novo nível, buscando se desenvolver profissionalmente e se capacitando para corresponder aos novos ideais.

Como colocar em prática?

1. Comece a discutir os a pensar em um conselho familiar
2. Profissionalização
3. Desenvolver a sucessão

“

Implemente o básico dentro da sua empresa e você verá o quanto isso fortalecerá o seu negócio.

Carlos Japiassu

