

Existe uma governança para startups?

Evaldo Osório Hackmann

Advogado do escritório Laís Lucas Advogados Associados

Usualmente associada às grandes corporações, a governança tem se tornado cada vez mais presente no contexto das startups e do ecossistema de empreendedorismo inovador de modo geral. Entendida como um conjunto de soluções multidisciplinares que determina e orienta o exercício do poder de controle, considerando o interesse dos acionistas e dos demais stakeholders, a governança busca, por meio do estabelecimento de princípios e regras, a geração de valor em longo prazo e a continuidade sustentável dos negócios. Hoje, startups que já nascem com essas diretrizes definidas elevam seu potencial tanto de atrair investimentos quanto de se tornarem promissoras e longevas.

As startups são baseadas em um modelo de negócio que propicia, de modo eficiente e acelerado,

a multiplicação do serviço ou produto inovador por elas oferecido, tudo isso com um baixo custo de manutenção. Ao mesmo tempo, são permeadas pela incerteza – que pode ser reduzida com a aplicação de melhores práticas de governança.

No entanto, é baixo o grau de maturidade sobre o tema no ecossistema inovador brasileiro: segundo estimativas, mais de 80% das startups possuem medidas de governança insuficientes ao estágio de desenvolvimento em que se encontram. Ou seja, há um expressivo descompasso entre a fase evolutiva da atividade e as estruturas de governança que deveriam estar sustentando o seu desenvolvimento continuado.

A consequência desse cenário é vista no encerramento precoce dessas empresas, que apresentam uma mortalidade superior a 50% nos primeiros quatro anos de existência. Com tal fenômeno, os

empreendedores e os investidores perdem os recursos destinados às operações, enquanto a economia perde contribuições relacionadas às atividades empresariais, incluindo perda de empregos dos colaboradores e redução do faturamento dos fornecedores.

É evidente que esse cenário precisa mudar. Mas também é claro que não há uma solução padrão de governança para todas as startups, como há quem tente vender no mercado. As soluções de prateleira, que seguem a máxima do one size fits all e são aplicadas em negócios tradicionais, com relações verticalizadas e bem definidas, escapam à realidade percebida junto ao ecossistema de empreendedorismo inovador. Neste, existe uma notável horizontalização de condutas gerenciais por parte dos interessados (fundadores, sócios e investidores) que, por vezes, denotam certa sobreposição geradora de uma opacidade

intransponível a quem observa de fora.

Nessa jornada, são muitas as soluções que poderão ser utilizadas em auxílio ao desenvolvimento das atividades de governança nas startups. Sua definição deve considerar uma série de fatores, como as características do setor de atuação, o estágio evolutivo e o tipo societário adotado pela operação, bem como trabalhar para a edificação de uma estrutura leve, flexível e resistente.

Uma estrutura jurídica que possa suportar a dinâmica desses negócios, longe de uma overgovernance, proporcionando, por exemplo, a criação de um mecanismo estabilizador do relacionamento entre os sócios. A iniciativa evita o surgimento de crises ou, na ocorrência delas, mitiga seus efeitos, com a preservação das atividades da startup em benefício de toda a coletividade, além da própria economia.



LAÍS LUCAS ADVOGADOS/DIVULGAÇÃO/JC

A governança busca, por meio do estabelecimento de princípios e regras, a geração de valor em longo prazo e a continuidade sustentável dos negócios

Planejar a sucessão de lideranças previne riscos ao negócio

Guilherme Abdala

Sócio da Evermonte Executive Search

Se o motor das organizações são as pessoas, e são elas as principais responsáveis pelo sucesso (ou fracasso) de todo e qualquer negócio, então, é fundamental refletir sobre a sucessão de lideranças. Afinal, se as pessoas são determinantes para a manutenção da competitividade das organizações, é essencial contar com um plano de contingência para que eventuais substituições ocorram sem prejuízos financeiros, operacionais ou até mesmo de imagem e reputação. É por este motivo que as empresas comprometidas com a governança não abrem mão de um bom planejamento sucessório.

Planejar a sucessão das lideranças significa, de certa forma, investir em um plano de prevenção. Afinal, sem o delineamento dos passos a serem adotados em caso de afastamento ou até de falecimento das principais lideranças à frente do negócio, as substituições podem se tornar um grande desafio. Para mitigar o risco de problemas em uma

eventual transição, também é essencial investir nos líderes do futuro, capacitando aqueles profissionais que ainda não estão suficientemente prontos, mas que demonstram potencial de desenvolvimento. Na hora da necessidade, essa decisão pode trazer impactos diretos, de forma positiva, na continuidade e no desempenho das companhias.

Uma pesquisa interna recentemente produzida pela Evermonte Executive Search revelou que

46,97% das empresas analisadas não contam com um plano formal de sucessão. Outras 36,36% já desenvolveram este plano, mas o documento não é amplamente conhecido pelos funcionários. Já 7,58% das companhias participantes afirmaram ter um plano formal, divulgado de forma ampla no ambiente interno, mas destacaram que ele não vem sendo implementado de forma consistente. Somente 6,06% mantêm a conduta que se considera adequada: atuam sob uma visão de longo prazo e contemplam tanto a disseminação quanto a implementação integral do plane-

jamento sucessório.

Esse cenário preocupante pode ser explicado por diversos fatores. Entre eles, o foco na atuação e nos resultados de curto prazo, a falta de responsabilização sobre os rumos do negócio, os recursos materiais e humanos limitados, a falta de alinhamento entre os stakeholders e, inclusive, as lacunas existentes na própria cultura organizacional.

O último motivo é uma preocupação especialmente relevante no contexto das empresas familiares, em que as responsabilidades de administração recaem, quase que exclusivamente, sobre pessoas que fazem parte do núcleo familiar. Em uma cultura mais restritiva, dificilmente funcionários alheios à família empresária terão a oportunidade de ascender às posições de alta gestão.

Aliás, os problemas relacionados à sucessão estão entre os principais fatores para a baixa longevidade desse perfil de empresa – estimativas mostram que, a cada 100 companhias familiares brasileiras, apenas 30% chegam à segunda geração e so-

mente 5% sobrevivem para serem comandadas pela terceira geração da família empresária.

Esta conjuntura, em que uma alta taxa de organizações ainda desconsidera a importância de uma estratégia efetiva de sucessão pode (e deve) mudar. Investir no público interno é o primeiro passo, por meio da promoção de treinamento adequado e da estruturação de todas as diretrizes relacionadas ao planejamento de sucessão. Depois, é necessário implementá-lo com eficácia e torná-lo acessível a todos os stakeholders, uma iniciativa que agrega mais segurança ao futuro do negócio e contribui para o engajamento dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Outros movimentos são possíveis e variam de acordo com as singularidades apresentadas por cada organização. O mais importante, frente a esse panorama, é contar com um plano sólido e consistente para garantir a competitividade do negócio mesmo em meio a situações de transição inesperadas e, não raro, difíceis de serem enfrentadas.



EVERMONTE/DIVULGAÇÃO/JC

Planejar a sucessão das lideranças significa, de certa forma, investir em um plano de prevenção