OPINIÃO

Não deixe a governança para amanhã, pois o próprio amanhã depende dela

TIAGO LACASSAGNE MATTOS

Recentemente, em um breve post em meu perfil do LinkedIn linkedin.com/in/tiago-lacassagne-mattos-648b91104, comentei que a palavra governança soa um tanto imponente — e especulei que essa aparente barreira linguística talvez contribua para tantas PMEs se manterem fora da conversa. Em contrapartida, quem compreende minimamente esse conceito logo percebe que ele é fundamental para a longevidade não só das grandes corporações, mas de toda e qualquer companhia.

No presente artigo, quero aprofundar um pouco o tema, mostrando como a governança impacta a rotina nas empresas e por que sua implementação é um investimento estratégico para o futuro.

Governança: uma base sólida para crescer

Ao longo da minha trajetória, pude verificar na prática que a governança corporativa é especialmente valiosa em contextos críticos ou de mudanças.

Em momentos de crise financeira, por exemplo, a governança conduz a decisões racionais, éticas e alinhadas aos interesses de longo prazo dos stakeholders. Já em tempos de expansão acelerada, ajuda a avaliar eventuais riscos, garantindo crescimento sustentável.

A sucessão é outro ponto sensível, principalmente em empresas familiares — e a governança novamente aparece como guia para uma transição suave e estruturada. Por sua vez, o relacionamento com investidores e parceiros também depende muito de uma boa governança, uma vez que ela fortalece a credibilidade da empresa no mercado.

Por falar nisso, crises de reputação ou problemas éticos frequentemente expõem a fragilidade ou mesmo a ausência desses controles — e aí pode ser tarde demais. Por isso, é preciso agir proativamente, instituindo boas políticas de governança o mais cedo possível.

Tamanho ou maturidade?

A ideia de que governança "é coisa de empresa grande" segue muito presente no imaginário de pequenos empreendedores, mas é um pensamento para lá de perigoso. Afinal, qual a lógica de deixar uma pequena ou média empresa desprotegida? Aliás, isso precisa ficar muito claro: governança é, basicamente, proteção.

Empresas familiares e PMEs em geral precisam muito disso, principalmente porque costumam enfrentar alguns desafios bem específicos. Cito, por exemplo, conflitos entre família e empresa, políticas de sucessão indefinidas, centralização de decisões e dificuldade para acessar crédito/investidores. Consequentemente, para crescer de forma organizada num contexto como esse, é indispensável profissionalizar a gestão e adotar práticas de governança que protejam a continuidade da empresa.

Estipular políticas para a tomada de decisão, adotar indicadores de desempenho adequados e formalizar regras de sucessão claras já são bons passos iniciais em termos de governança. Afinal, o mais importante é que ela deixe logo de ser "um palavrão" para se tornar uma ferramenta útil, catalisando o amadurecimento da empresa.

Sinais de alerta: está faltando governança?

A falta de boas práticas de governança nem sempre causa problemas visíveis de imediato, mas planta "sementes de crise". Os principais sinais de alerta nesse sentido incluem:

Decisões sem transparência e concentradas nas mãos de poucas pessoas;

Conflitos recorrentes entre sócios ou familiares, afetando o ambiente e os resultados;

Falta de clareza sobre papéis e responsabilidades;

Tomada de decisões baseadas em "achismo" e não em dados;

Ausência de planejamento sucessório, tornando incerto o futuro da gestão;

Deficiência na prestação de contas e no acompanhamento de resultados;

Dificuldade de atrair profissionais qualificados (que geralmente buscam ambientes organizados e com oportunidades claras);

Repetição dos mesmos erros e estagnação da empresa.

A governança é o caminho para livrar a empresa desses e de muitos outros males evitáveis. Para tanto, quatro pilares devem ser priorizados:

Transparência: clareza e abertura nas informações e processos;

Accountability: definição clara de responsabilidades e consequências;

Equidade: tratamento justo e igualitário com todos os stakeholders;

Responsabilidade corporativa: compromisso com os princípios de ESG.

É com atenção a esses pontos — e dando um passo de cada vez para validar na prática os benefícios de cada melhoria — que uma empresa efetivamente amadurece. Aliás, com a experiência acumulada durante mais de duas décadas em companhias de médio e grande porte, posso afirmar que nem adianta querer implantar tudo de uma vez (tampouco "copiar" modelos de grandes corporações). O melhor é fazer o movimento aos poucos, mas de maneira consistente, e evoluir à medida que a organização conquista maturidade.

GRUPO SANTA LÚCIA/DIVULGAÇÃO/JC

Crises de reputação ou problemas éticos frequentemente expõem a fragilidade ou mesmo a ausência desses controles — e aí pode ser tarde demais

Por fim, é importante entender a governança corporativa como um investimento. Ela exige disciplina nos "aportes" (principalmente de tempo, dedicação e resiliência para desconstruir velhos paradigmas), mas oferece como retorno as bases de que sua empresa necessita para sobreviver e prosperar.

Por isso, não deixe para amanhã. Não espere o futuro. Use a governança para construí-lo!

CFO DO GRUPO SANTA LÚCIA

Saúde financeira é essencial para a longevidade das empresas

GABRIEL BARROS

Manter a saúde financeira é uma das maiores preocupações para empresas de todos os portes. A falta de planejamento e controle adequado podem comprometer a sustentabilidade de um negócio a médio e longo prazo.

Uma boa gestão financeira passa necessariamente por uma análise periódica dos indicadores econômicos da empresa. O empresário precisa entender e interpretar os seus números, ou contar com apoio profissional para isso. Essa consciência permite tomadas de decisão mais assertivas, evitando o endividamento desnecessário.

O que temos observado é que muitas empresas ainda confundem faturamento com lucro e tomam decisões com base em informações distorcidas. A saúde financeira envolve conhecer a realidade da situação econômica da empresa para ter um fluxo de caixa estruturado, com controle de custos e a contabilidade alinhada com os objetivos do negócio.

Entre ações consideradas indispensáveis, é preciso destacar a necessidade de dividir claramente as finanças pessoais das empresariais. Manter os registros contábeis e fiscais sempre atualizados, por exemplo, garante o controle. O planejamento tributário também é estratégico, por permitir que a empresa pague impostos de forma justa, sem desperdício de recursos.

Outro fator é a revisão constante dos custos e das despesas fixas. Monitorar esses gastos ajuda a identificar possíveis excessos e direcionar os recursos para áreas mais estratégicas de crescimento saudável. A criação da reserva financeira é uma medida preventiva que certifica a segurança nos momentos de instabilidade, permitindo que a empresa se mantenha operante mesmo diante de possíveis imprevistos do dia a dia.

A educação financeira dentro da empresa também se torna uma estratégia fundamental. Promover treinamentos e capacitações para os colaboradores, especialmente aqueles envolvidos diretamente com a administração e finanças, contribui para a organização. Quando todos compreendem a importância do equilíbrio financeiro, é mais fácil construir um ambiente onde o crescimento seja uma meta coletiva.

Por fim, o acompanhamento de metas e resultados financeiros deve ser constante. Estabelecer esses objetivos claros, como aumento da margem de lucro, redução de inadimplência ou otimização de processos, permite mensurar o desempenho do negócio e corrige rotas quando necessário. Empresas que investem na gestão financeira como um dos pontos principais para o crescimento tendem a apresentar maior longevidade.

DIRETOR DA SF BARROS CONTABILIDADE

SF BARROS/DIVULGAÇÃO/JC

O empresário precisa entender e interpretar os seus números, ou contar com apoio profissional para isso