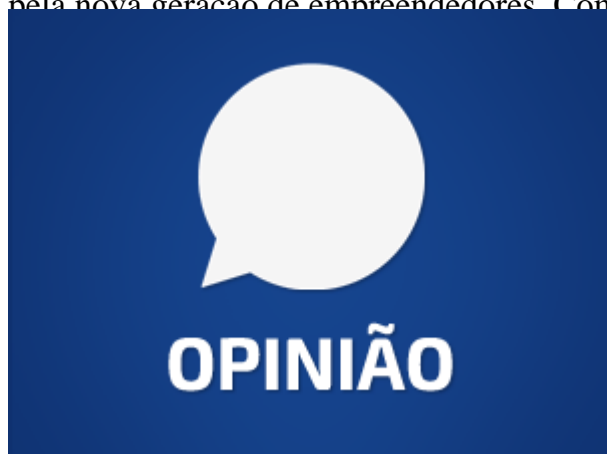


Giovanna Gallo: Governança evita estruturas desnecessárias

A ideia de que a governança corporativa é fundamental vem sendo difundida a cada dia, especialmente pela nova geração de empreendedores. Com a pandemia da Covid-19, tornou-se ainda mais evidente a necessidade de tomar medidas sob medida para cada organização.



De fato, desde o início de qualquer negócio é muito

importante identificar as funções e as responsabilidades dos sócios e colaboradores, bem como definir o processo de tomada de decisão. E isso já pode ser considerado um passo para a adoção de uma governança adequada.

Entre muitas vantagens, a adoção de governança corporativa por pequenas e médias empresas, bem como por *startups*, pode gerar economia de tempo e dinheiro, já que evita questionamentos e dúvidas sobre quem decide sobre determinado assunto ou quem é responsável por certa tarefa, reduzindo significativamente a probabilidade de divergência entre sócios, o que, muitas vezes, é causa de morte prematura do negócio.

Outro benefício evidente — e que tem levado muitos empreendedores a se preocupar com a governança desde o logo — é a promoção de confiança no investidor.

Reconhecendo a importância do tema e buscando facilitar a aplicação de determinadas práticas desde a criação e durante o desenvolvimento de novos negócios, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) divulgou, recentemente, um guia com práticas de governança corporativa para *startups & scale-ups*.

As *startups*, tão faladas na atualidade, são organizações com alto potencial econômico e inovadoras, ainda que não relacionadas ao setor de tecnologia. Aquelas *startups* capazes de superar as dificuldades mercadológicas, societárias, de produto, gestão ou regulamentação enfrentadas inicialmente, com um modelo de crescimento acelerado, tornam-se *scale-ups*.



As práticas de governança são divididas, no caderno do IBGC, em quatro grandes pilares: estratégia & sociedade; pessoas & recursos; tecnologia & propriedade intelectual; e processos & *accountability*. Para cada fase de desenvolvimento do negócio (ideação, validação, tração e escala), um ou outro pilar deve estar mais avançado.

Ainda que tais fases e pilares não estejam segregados de forma tão sistemática na mente do empreendedor, a aplicação das práticas de governança se torna mais fácil e intuitiva com os gráficos e *checklists* constantes no guia.

Na fase da *ideação* ou hipótese (em que o negócio não tem, necessariamente, atividade operacional, nem existência formalizada), o mais relevante, do ponto de vista de governança, é estruturar os papéis e as responsabilidades dos sócios, definindo formas de contribuição e intensidade de dedicação, remuneração e futura participação societária de cada um, bem como estabelecer mecanismos de saída. Assim, na *ideação*, os empreendedores devem focar nos pilares estratégia & sociedade e tecnologia & propriedade intelectual.

Na fase seguinte, de *validação* (também conhecida como *Minimum Viable Product* ou MVP, etapa de experimentação), o foco da governança deve estar em constituir a sociedade e estabelecer regras no que tange aos direitos e deveres dos sócios, e ter as primeiras reflexões sobre propósito. É também recomendável organizar práticas relacionadas a empregados-chaves, clientes e parceiros. Espera-se alcançar, durante a validação, um nível intermediário de governança nos pilares estratégia & sociedade e tecnologia & propriedade intelectual e um nível inicial nos pilares pessoas & recursos e processos & *accountability*.

Na etapa de *tração* (*Product Market Fit* ou PMF, em que o produto ou serviço está validado, e o crescimento da base de clientes e aumento do faturamento estão na mira), recomenda-se a definição de alçadas para a tomada de decisão, com estruturação do conselho (consultivo ou de administração) e evolução de práticas de planejamento e controles. Nesse momento, o pilar de governança estratégia & sociedade deve alcançar um nível mais avançado e os demais pilares, nível intermediário.

No último estágio, de *escala* (crescimento, podendo a sociedade passar a ser uma *scale-up*), a intenção é que todos os pilares de governança estejam desenvolvidos. A consolidação das práticas de governança certamente auxiliará o negócio a ganhar força e prosperar.

Assim, fica patente que o tema governança não deve estar limitado a grandes corporações. Também nas novas sociedades e pequenos empreendimentos, as melhores práticas são acessíveis e devem ser implementadas de acordo com a fase em que o negócio se encontra.

A governança, se adotada na medida certa, evita a criação de estruturas desnecessárias, ao mesmo tempo que gera valor, dá credibilidade ao investidor, aumenta a liquidez e reduz as chances de mortalidade da sociedade.