

GOVERNANÇA

Empresas terão que mudar *mindset* para sobreviverem

Relações precisam ser mais transparentes

THAÍNE BELISSA

A mudança do *mindset* e a necessidade da adoção das boas práticas de governança corporativa foram alguns dos principais temas abordados no Fórum de Decisores, realizado no dia 21 de novembro, no Hotel Mercure Lourdes, na região Centro-Sul da Capital. Promovido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em parceria com a Prime Talent, o evento contou com palestras de empresários, consultores e representantes do setor industrial no Estado.

O coordenador-geral do IBGC em Minas Gerais, Enio Coradi, destacou que o tema da governança corporativa é cada vez mais urgente em uma sociedade que anseia por relações mais transparentes, justas e responsáveis. "As práticas da gestão corporativa são importantes não apenas para o bem-estar dos envolvidos, mas também para o crescimento da empresa: esses princípios estão impactando diretamente os resultados das companhias", destacou.

O presidente da Prime Talent, Davi Braga, também alertou para a necessidade de se repensar a forma de governança nos negócios. "Tem uma premissa que diz que se funciona hoje já está obsoleto. É por aí mesmo: precisamos repensar, mudar o *mindset*, adotar novas tecnologias para alcançarmos uma governança bem-sucedida", disse.

Primeiro a ocupar o palco entre os palestrantes, o sócio-fundador da KPGroup e ex-diretor de *design* e inovação da Whirlpool (Bras-temp, Consul, Whirlpool e Kitchen Aid), Mário Fioretti, destacou que essa mudança de *mindset* da qual tanto se fala é necessária porque o mundo chegou à "era dos propósitos". Ele lembrou como o VHS e o DVD foram substituídos pela Netflix, que entendeu que, mais que a posse do filme, as pessoas desejavam entretenimento.

A partir dessa mesma lógica, o executivo contou a experiência na Whirlpool, que nos anos 2000 resolveu entender melhor ser propósito e vender algo além da linha branca. "Encomendamos um estudo sobre as tendências no mundo e chegamos a três principais: mobilidade, alimentação e água. Os dois primeiros não se encaixavam muito com a nossa proposta, mas o terceiro tinha tudo a ver e começamos a investir nisso", relatou. Um dos primeiros frutos desse trabalho foi o desenvolvimento de um filtro que não seria vendido, mas alugado, de forma que toda a manutenção e limpeza ficava por conta da indústria.

O passo seguinte foi desenvolver a B.blend, uma máquina portátil que faz diferentes tipos de bebidas por meio de cápsulas. Essas bebidas são geladas ou quentes, com ou sem gás. "A partir dessa invenção, a Brastemp passou a ter uma nova estratégia de negócio, saindo apenas do mercado de eletrodomésticos para concorrer com o mercado de bebidas, que fatura bilhões por ano", frisou.

Fioretti destacou que esse novo olhar para o próprio negócio é não só possível para qualquer empresário, quanto necessário. "As empresas têm muitas oportunidades de crescer, mas muitas delas esbarram na ditadura do

trimestre, têm que cumprir metas, pagar acionistas e não inovam porque são interrompidas por uma série de 'não pode'", alertou.

Era exponencial - Essa mesma necessidade de mudança de *mindset* foi explorada pelo Superintendente de Desenvolvimento Industrial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), Marcos Mandacaru. Para o executivo, há três palavras-chaves que vão ajudar na sobrevivência dos empresários nessa era que ele chamou de "exponencial". A primeira delas é o pensamento exponencial, que vai além do que está posto nesse momento e que é capaz de alcançar perspectivas do futuro; a segunda é o *mindset* global, que vai além da ideia de exportação e traz o conceito de conexão com a cultura internacional, e a terceira é o propósito transformador.

"Quando falo de propósito não é apenas a missão da empresa, mas algo que transcende a organização, que atinge a sociedade e que atrai talentos. A Fiemg vem trabalhando nesse sentido e seu propósito é diversificar a economia de Minas Gerais e transformar Belo Horizonte na capital do conhecimento", destacou. Mandacaru destacou que esse é um propósito ousado para um Estado que ainda tem suas exportações concentradas principalmente em *commodities*. Mas ele lembrou que o Estado já é alvo de uma agenda de ações que ajudarão no cumprimento desse propósito.

"Somos a única Federação das Indústrias no País que tem um programa de aceleração de *startups*. E por que *startups*? Porque elas não são apenas empresas, mas um *mindset*, uma cultura e trazer isso para a Fiemg é mudar essa instituição rumo à disrupção e a um perfil bimodal que preza pelo tradicionalismo, mas está aberto à inovação", afirmou. O superintendente ainda citou o programa P7 Critativo, que tem o propósito de transformar Belo Horizonte no maior polo de economia criativa do mundo.

Governança corporativa - Na busca pela sobrevivência em um mundo em transformação, a instituição de uma liderança forte é essencial. Nesse sentido, o tema "governança corporativa" foi amplamente debatido pelos palestrantes, a começar por Gino Oyamada, presidente da 3G, consultoria com foco em governança corporativa e estruturação de conselho de administração. O executivo destacou que essa governança tem a missão de promover a longevidade das organizações e traz benefícios diversos, como a mitigação de riscos; a proteção do patrimônio e o alinhamento da empresa às regulações.

"Mas, entre os principais benefícios trazidos pela adoção da governança corporativa um dos mais importantes é a credibilidade da organização junto ao mercado", destacou. Segundo Oyamada, essa credibilidade será conquistada a partir de algumas práticas como a existência de um conselho independente; planejamento estratégico; cultura orçamentária, métricas de performance, código de ética e conduta, acordos de acionistas, cotistas e protocolos de família; e normas e regimentos internos claros.



Para Mandacaru, quando se fala de propósito não é apenas a missão da empresa, mas algo que transcende a organização



Belini afirma que o grande desafio está na mudança cultural da direção



Mattar ressaltou a importância de formar e manter um bom time

"Há ainda um outro benefício, que é o retorno financeiro para a empresa. Uma pesquisa da McKinsey e Co em parceria com o Banco Mundial mostrou que

os investidores pagariam entre 18% a 28% a mais em ações de empresas que adotassem as melhores práticas de transparência e administração", frisou.

A urgência da adoção das práticas de governança corporativa também foi defendida pelo conselheiro de administração da Marisol e da JBS, Cledorvino Belini. Ele falou do desafio de participar da reconstrução da imagem da JBS após os escândalos políticos que envolveram a empresa e que culminaram na prisão de dois de seus executivos. Para Belini, o grande desafio está na mudança cultural da direção e na árdua tarefa de "impregnar na empresa a cultura de transparência e ética".

"A JBS é o maior processador de carnes do mundo, está presente em 143 países e tem 230 mil funcionários. Ela tem o dobro do tamanho da Fiat mundial. Então o Brasil tem grande potencial, mas às vezes dá marcha a ré por causa dessa cultura do jeitinho brasileiro, de deixar para lá. Isso tem que mudar e o conselho de administração das empresas tem grande papel nesse contexto", disse.

Já o Executive Chairman da Localiza, Salim Mattar, ressaltou a importância de formar e manter um bom time para o conselho administrativo. Para Mattar, enquanto os gestores são o farol baixo da empresa, o conselho é o farol alto, que vai antecipar cenários e enxergar o futuro da empresa a longo prazo. Ele acredita que a cultura do conselho administrativo no Brasil ainda é deficitária. Para ele, esses profissionais ainda são pouco valorizados.

"Deve haver uma meia dúzia de empresas no Brasil que realmente pagam bons salários aos seus conselheiros. E pior: há aquelas organizações que só se importam com as funções burocráticas dos conselheiros, que estão lá muito mais para cumprir obrigações legais da companhia do que para agregar valor a ela. Diga-me quanto você paga ao seu conselheiro e eu te direi que tipo de conselho você tem", frisou.

O executivo destacou que a necessidade de disrupção e de mudança de caminho - mesmo que isso signifique abandonar o negócio atual e ir para outro - é antiga e está diretamente relacionada à sobrevivência do negócio. Ele cita a própria Localiza, que para o cliente final é apenas uma locadora de carros, mas na visão disruptiva de sua liderança ela é muito mais que isso: é uma gestora de ativos.

"O que fazemos é levantar dinheiro no mercado, transformá-lo em um ativo que é o carro, em seguida alugar esse carro, depois vendê-lo para que, novamente, possamos comprar um novo carro e reiniciar esse ciclo. Isso é gerir ativos", disse. Mattar garantiu, ainda, que a Localiza está atenta e monitorando outras tendências mundiais para que, quando for necessário, reinventar o propósito do negócio.