



POR LUIZ BERSOU,

DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

GRANDES MERCADOS, GOVERNANÇA CORPORATIVA E SEUS DESDOBRAMENTOS

É líquido e certo que no mundo todo – e não somente no Brasil – os grandes temas de desenvolvimento de mercado no futuro próximo serão os seguintes:

1. saúde;
2. educação;
3. produção da terra;
4. energia;
5. produção de água;
6. inovação sistêmica;
7. sustentabilidade e redução de CO₂ na atmosfera.

Para todos esses grandes temas, temos no Brasil excepcionais oportunidades. Cabe verificar se estamos aptos a aproveitá-las. Essa visão fica mais aguda quando observamos o todo pela lente das propostas de Governança Corporativa.

Governança Corporativa

Tema da moda, a Governança Corporativa tem suscitado muitos debates, cursos e busca de especializações pelos executivos. A participação nos eventos coloca em evidência o valor da proposta. Há ainda, entretanto, um longo caminho a ser percorrido. Um dos problemas: o aumento de burocracia e custos está chegando primeiro.

De forma geral, os objetivos da Governança Corporativa são:

1. produzir resultados consistentes;
2. construir no negócio fundamentos de perpetuidade;
3. construir e sustentar harmonia e sincronia entre operações e colaboradores;
4. estabelecer a necessária transparência de operações, negociações e resultados perante os *stakeholders*;
5. valorizar os ativos da empresa e do negócio, pela demonstração da excelência da administração.

Segundo as estatísticas, as empresas do “Novo Mercado” que apresentam “Certificados de Governança” conseguem melhores preços nos pregões das bolsas de valores. Trata-se, portanto, de um resultado concre-

to, que é a melhor valorização dos preços das ações.

Verifica-se, porém, que o ágio se deve, pelo menos em parte, ao “Fator Moda”, presente nos temas da Governança Corporativa. Vêm, então, as seguintes perguntas: em que medida a prática da Governança Corporativa está gerando efetivamente mais resultados e como ficam, em termos de benefícios, as empresas que não estão na bolsa e só podem contar com o efetivo resultado de suas operações?

As propostas de Governança Corporativa vieram com foco na proteção dos investidores. O tema nasceu assim. Por outro lado, a melhor proteção do investidor continua sendo, como sempre foi, a capacidade de produzir bons resultados – e isso precisa melhorar.

Governança para resultados

Ketan aponta-nos como fundamento do planejamento eficaz o seguinte tripé:

Objetivos → Princípios → Poder. A capacidade de realização e consecução de resultados, uma vez estabelecidos os objetivos, está na sincronia dos princípios e na estruturação de poder. Uma parte dessa estruturação de poder está baseada nos mesmos “Princípios”; outra, na “Governança de Capital” e nos demais elementos a que chamamos de “Gestão Estruturante”.

Gestão Estruturante e seus fundamentos

Recorrendo ao livro *Manual da Empresa Rica*, encontramos a visão de sincronia entre módulos de governança. O resultado não vem de um ou outro diferencial, mas de uma série de pequenas sincronias, cuja boa convergência é o que sempre nos traz o resultado desejado:

1. Governança do Capital, a mais importante – Motor do Capital;
2. Governança dos Processos Comerciais – Motor Comercial;
3. Governança dos Processos de Trabalho e resposta ao fundamento da “Curva de Experiência”;
4. Governança dos Recursos Humanos – Motor do Humano.

Um tema extremamente interessante que nos vem dessa visão de convergência de governanças nos leva a um tema muito atual: a complexidade de tudo aquilo que enfrentamos a cada dia.

A complexidade da linha de produtos, a variedade das demandas que nos vêm dos clientes, o fato de que hoje em dia o lucro no cliente é muito mais importante do que o lucro no produto, o peso da carga fiscal, o peso da gestão fiscal – tudo isso e mais alguma coisa nos colocam cronicamente em um inferno astral. Como lidar com esse estado de coisas?

Gestão do simples & do complexo – o gráfico escandinavo precursor das cadeias de trabalho

Vamos pensar em um cidadão que é produtor de batata e no seu pequeno sítio. Ele vive de vender batatas: colhe-as, coloca-as em um saco e leva-as até uma quitanda. Recebe do quitandeiro o valor correspondente à batata entregue. Fechou-se um ciclo de atividade.

Vamos agora pensar que esse mesmo cidadão vai vender sua produção para uma rede de supermer-

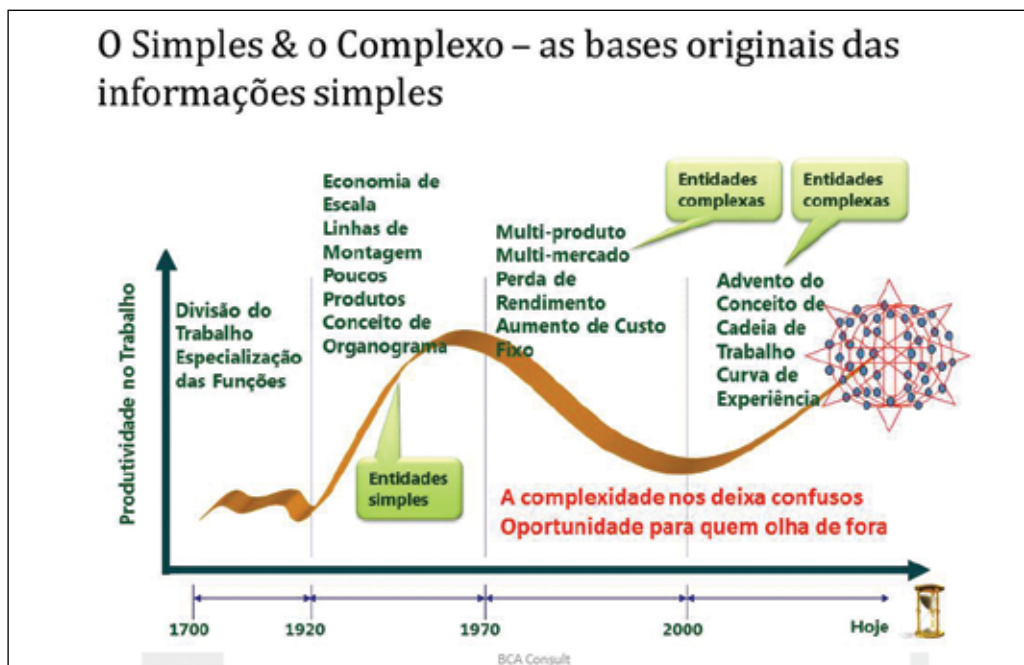
cados. Ele vai precisar cumprir um contrato; pagar verbas pelo uso da gôndola, pelo aniversário da loja, pela reposição de produtos; participar de verbas promocionais, etc.

Se não dispuser de recurso que faça com que todos esses custos complementares sejam muito bem dominados e a informação seja convergente para um mesmo módulo de análise, vai perceber que viajar do simples para o complexo é mortal. Vai, portanto, perder dinheiro.

Qual tem sido, então, a evolução dessa situação? Trabalhar no complexo – o que mais isso exige de nós? Poucos têm se dedicado a esse tema. Já existem grandes soluções, mas poucos as usam:

1. A caracterização de "Entidade Complexa";
2. Exigências de correntes da necessidade de interpretação das "Entidades Complexas";
3. A necessidade de evoluções em módulos de gestão para responder às demandas de interpretação das entidades complexas como atualmente já fazem os gestores mais capacitados.

Os modelos matemáticos nos mostram o que escapa a nossas percepções



A capacidade de realização e consecução de resultados, uma vez estabelecidos os objetivos, está na sincronia dos princípios e na estruturação de poder



Governança dos processos de trabalho na convivência com entidades complexas e resposta ao fundamento da “Curva de Experiência”

Trata-se de evolução obrigatória. Vimos no passado muitas empresas melhorarem resposta econômica por corte em custos fixos – algo sempre necessário, ainda mais no Brasil. Desde 1938, entretanto, demonstra-se que a gestão dos campos dos variáveis na empresa pode ser muito mais produtiva. Agora nos damos conta de que muitas empresas já percebem a importância de modelos matemáticos que orientem os desenhos de novos processos. Os modelos matemáticos nos mostram o que escapa a nossas percepções.

Fundamentos a serem cumpridos:

1. o “Objetivo Necessário” de “Sincronia entre os Processos” como resposta à “Governança de Capital”;
2. os “Modelos de Análise” como fundamento dos “Mapas de Perguntas e Respostas”;
3. as “Cadeias de Processos” e as relações corretas entre “Fornecedores & Clientes”;
4. os objetivos nas “Cadeias de Processos”;
5. as estruturas de “Informação nos Processos”;
6. a velocidade das “Tarefas” nos “Processos”;
7. a “Inteligência dos Processos” como fundamento mais relevante nos momentos atuais e as modelagens matemáticas decorrentes;
8. a resposta aos “Fundamentos da Curva de Experiência”;
9. as Estruturas de TI como recurso para responder aos fundamentos da Curva de Experiência.

Conclusões

As oportunidades estão aí. Temos como registro histórico o nosso pobre desempenho em Planejamento. Agregamos agora o que precisamos evoluir em termos de governança em geral.

Em conversa com Luiz Arnaldo Moncau, um dos nossos companheiros do Centro do Conhecimento em São Paulo, ele diz: “Temos de viver escolhendo as liberdades que queremos. Para cada liberdade há uma contrapartida social ou técnica. Há um estado de submissão e obediência”.

Vivemos um momento histórico em que defrontamos com novas qualidades de oportunidades. Temos a liberdade de desejar todas elas. Dentro dessas liberdades, teremos sempre de aceitar que capital escasso define padrões de liberdade que não queremos.

A governança demanda também um padrão de administração consistente que será sempre outro grau de liberdade ao qual terão de se submeter todos aqueles que têm compromissos sociais com seus clientes, colaboradores e credores.

Por último, o tema que registramos como nosso menor desenvolvimento é nossa capacidade de assim evoluir: Capital Humano → Capital da Inteligência → Capital Social → Capital da Honra e da Entrega. O aproveitamento feliz de oportunidades depende muito desse último estágio de evolução da Governança dos Recursos Humanos. ■