



SÉRGIO BRITO

**POR LUIZ BERSOU,**  
DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO  
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

## DIRETORIAS, CONSELHOS, GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA PARA RESULTADOS

Muito se fala dos fundamentos de Governança Corporativa. A partir disso, muitas questões são levantadas sobre os resultados da gestão e seus benefícios às empresas brasileiras, tendo-se em vista os ganhos em competitividade. Entram em cena, então, os Conselhos e as Diretorias, para fazer a parte que lhes cabe no processo de gerenciar empresas, pois mais Governança para Resultados se faz necessária.

### Objetivos de Governança

Em nosso entendimento, gestões maduras buscam sempre o essencial. A história mostra que estabelecer o equilíbrio entre o que chamamos de Condução Estratégica e Condução Operacional tem importância fundamental. A **Tela 1 (O Equilíbrio Essencial)** mostra um arco de tempo de 50 anos no Brasil. As curvas revelam o que aconteceu ao longo desses anos com três categorias de administração de empresas. Os resultados

A graphic featuring a globe with a green arrow pointing to the right, symbolizing progress or growth. The globe is partially obscured by the arrow. The background is a light blue, semi-transparent image of a busy exhibition hall with people walking and various displays.

# ABTCP 2012

45° CONGRESSO E EXPOSIÇÃO  
INTERNACIONAL DE CELULOSE E PAPEL

45<sup>TH</sup> PULP AND PAPER INTERNATIONAL CONGRESS & EXHIBITION



são marcantes. Precisamos fazer esse equilíbrio. Na maior parte de reuniões de Conselho e Diretoria que tivemos a oportunidade de vivenciar, percebe-se que não se trata de uma tarefa fácil nem intuitiva.

#### Referências para o Crescimento Consistente

Uma das dificuldades observadas nas diversas empresas consiste na falta de um modelo a ser aplicado como referência para a Governança de Resultados. A **Tela 2 (Mapa de referência do crescimento consistente)** apresenta-nos um conjunto de temas que busca o crescimento consistente.

As referências passam por Samarkand, comércio por gestão do relacionamento, algo que sempre nos faltou e gerou tanta riqueza em tantos lugares do mundo; pelo Tripé de Ketan, em que se trabalha a questão dos princípios para nos habilitar ao exercício do poder; pelo Ciclo de Análise de Risco e outros temas de conhecimento geral.

O tema Modelos de Gestão tem se revelado particularmente importante. A falta de precisão com que a questão é tratada em muitas empresas revela com muita frequência concepções frágeis de modelos de negócio. Nesse contexto, o foco de gestão passa a ser fundamental para a concepção de estruturas organizacionais mais sustentáveis.



#### A Questão do Foco de Gestão

A **Tela 3 (Visão de Campos de Atuação)** traz o que julgamos ser a divisão fundamental de uma empresa, separando os dois grandes riscos de qualquer atividade empresarial. Construir o futuro ao mesmo tempo em que se sustenta o presente. Esta tela em questão nos mostra dois grandes campos de competência e vocação. Em particular, o campo dos ativos externos requer vocações críticas.

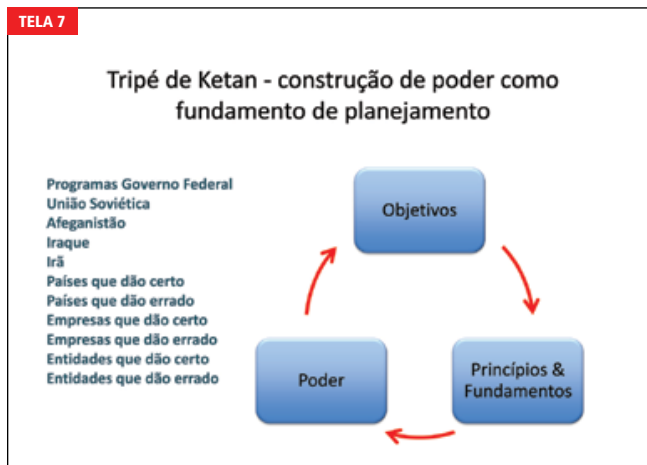
#### A Visão do Mundo Externo

A **Tela 4 (Ativos Externos – O Risco Externo – Campo da Condução Estratégica)** mostra-nos a principal razão dessa criatividade. No universo dos cenários atuais, o desconhecido, o que não sabemos, anda mais depressa do que o que sabemos.

Como estamos vivendo um momento em que velocidade e poder se mostram fundamentais para a condição competitiva de tantas empresas, temos aqui sutilezas que, devidamente percebidas, podem ocasionar importantes guinadas na condução das empresas.

A expressão Gestão do Risco Externo, que já utilizamos tantas vezes, é muito apropriada e representa bem as dificuldades do mundo no qual nossas empresas estão inseridas.





**A Visão do Mundo Interno**

A **Tela 5 (Ativos Internos – O Risco Interno – Campo da Condução Operacional)** apresenta-nos um outro universo, que exige, portanto, outras competências. Estamos aqui no mundo da sincronia e do desempenho no uso dos recursos existentes.

A questão da sincronia exige, por sua vez, competências superiores na gestão da informação. Um dos temas mais marcantes que aparecem aqui é a falta de clareza com que as empresas desenvolvem as estruturas de informação necessárias para otimizar seu desempenho produtivo. Há sempre uma visão de que informação de *backoffice* é necessário e suficiente. Infelizmente, não é.

**A Construção do Equilíbrio entre a Condução Estratégica e a Condução Operacional**

A **Tela 6 (Equilíbrio entre Condução Estratégica e Condução Operacional)** mostra-nos uma das sincronias mais essenciais na vida de uma empresa. Existe a expressão *Plantar & Colher*, proveniente do MIT – Boston, que exprime muito bem a necessidade dessa visão voltada ao crescimento.

Os diretores e conselheiros que comungam dessa visão constroem empresas mais duráveis, mais consistentes e mais competitivas.



Em geral, esse tipo de empresa tem mais facilidade de rebater as concorrências de empresas predatórias e suicidas.

**Tripé de Ketan**

Entramos agora em uma das questões mais nobres e eficazes que podem ser verificadas em ambientes de Diretoria e Conselho. Empresas precisam de lucros, participação de mercado, crescimento, equipes competentes. Tudo isso é muito importante. Entretanto, mais importante ainda é construir a capacidade de exercer condições de poder para mudar o curso dos acontecimentos, como representado pela **Tela 7 (Tripé de Ketan – Construção de Poder como Fundamento de Planejamento)**.

Poder é função de disponibilidade de capitais, de network, entre outros aspectos. Mas poder é, principalmente, função da capacidade de convergir ideias, teorias, padrões culturais, tipos de colaboradores, recursos, diálogos e capacidade de entretenimento. Todas essas capacidades estão englobadas nos temas dos Princípios e Fundamentos. Construir essas capacidades, que habilitam o exercício do poder passa a ser uma das bases de gestão de Diretorias e Conselhos.

Mais importante ainda é a principal condição de poder que depende de capitais disponíveis e network, entre outros aspectos, que se revelam parte integrante do tema Princípios, a partir do qual encontramos os conceitos que devem reger a administração da empresa, a capacidade de convergência de ideias, colaboradores e recursos, diálogos e capacidade de entendimento. A construção do tema Princípios e Fundamentos, então, passa a ser uma das bases de gestão de Diretorias e Conselhos.

**O Ciclo de Análise de Risco**

A **Tela 8 (Fundamentos da Análise de Risco – Planejamento Estratégico)** trabalha outro elemento fundamental da gestão de Diretorias e Conselhos: a sincronia dos jogos, a coerência necessária e fundamental entre eles. Ao mesmo tempo em que se busca essa sincronia, temos no ciclo demonstrado pela Tela 8 uma questão fundamental também, que é a base de análise de risco que ele proporciona.

Cada um dos temas é desdobrado em diversos outros, todos necessários, todos imprescindíveis para a gestão de tantas empresas nos

TELA 8



momentos atuais, em que vivemos o complexo e o caótico, em uma situação bem distante da monotonia que caracterizou o passado das empresas de modo geral.

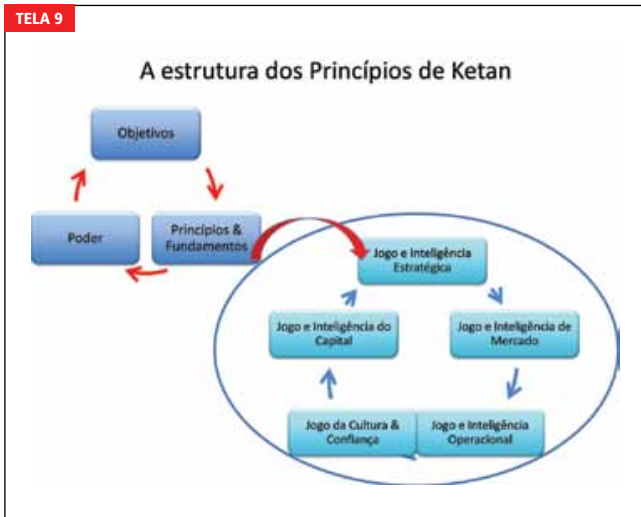
**A Estrutura dos Princípios de Ketan**

A **Tela 9 (A Estrutura dos Princípios de Ketan)** mostra que a sincronia que se faz base do Ciclo de Análise de Risco é também exatamente a base dos Fundamentos e Princípios de Ketan. O que temos aqui é a lógica da lógica. Estabelecer a lógica da lógica é a missão fundamental dos dirigentes que sustentam o crescimento das empresas por meio do equilíbrio fundamental Condução Estratégica & Condução Operacional.

**Poder e Sensibilidade**

A **Tela 10 (O Jogo Eficaz)** traz um padrão de análise extremamente sofisticado e que já mudou completamente a condição concorrencial de algumas empresas, gerando resultados marcantes. Aqui, por meio dessa análise, percebe-se que tantas empresas representam muito a figura da estátua de Nabucodonosor: cabeça de ouro, mas pés de barro.

TELA 9



TELA 10



Essa condição se acentua cada vez mais. Toda vez que se percebe a prevalência das estruturas de *backoffice* nas empresas, lembramo-nos da representação do jogo eficaz demonstrado pela Tela 10 e como representa os pés de barro, pelo distanciamento da gestão operacional de linha de frente, pela visão de controle em vez de visão de processos, pela perda do equilíbrio da Condução Estratégica & Condução Operacional, substituindo-a por algo que não é nem um, nem outro. Apenas visão de controle para dar satisfação ao time do *backoffice*, achando que controle é tudo em termos de gestão de empresas.

**Desdobramento da Análise de Risco do Jogo Estratégico**

Na **Tela 11 (Desdobramento da Análise de Risco – Jogo Estratégico)**, temos o desdobramento em relação ao jogo estratégico. Tal desdobramento acontece para todos os demais temas do Ciclo de Análise de Risco. Cada um dos blocos do desdobramento deve ser encarado como uma missão da alta hierarquia da empresa que simplesmente precisa acontecer. Na Tela 11, observa-se que a dedicação aos diferentes temas integrantes do percurso inexorável dará muito mais consistência ao jogo estratégico, que precisa ter o suporte da Diretoria e do Conselho.

TELA 11

