

# “É NA GESTÃO DO CAOS QUE SURGE O NOVO”

Qual o objetivo de se ter governança? Para Herbert Steinberg, da **Mesa Corporate Governance**, é para ser confiável aos olhos de estranhos e, assim, levantar dinheiro mais barato. De acordo com o professor, governos e países também precisam de governança. O grau de investimento que dizem que o Brasil perdeu equivale a uma empresa que não tem governança.

---

TEXTO **RACHEL CARDOSO**  
FOTOS **RUBENS CHIRI**



Foi desenvolvida nas últimas décadas uma capacidade de marketing – não de marqueteiro – de criar a percepção e os atributos das empresas, dos produtos e dos serviços mais baseado em “parecer” do que “ser”, e esse parecer é adquirido como símbolo de status. Compra-se o conceito e, de quebra, leva-se o produto. Algo que tem arrastado para o abismo muitos negócios, segundo o professor Herbert Steinberg, da Business School São Paulo e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, fundador da Mesa Corporate Governance e autor de diversos livros sobre gestão. “O produto foi esquecido e a compra deu apenas a adesão àquela tribo, mas os executivos e os donos das empresas não podem esquecer a sua essência”, diz. Na avaliação de Steinberg, se um produto perder seu valor, ele deixará de existir. “É justamente porque existe que ele se torna o ‘calcanhar de aquiles’ da sobrevivência e da liderança que precisa ser imposta”, avalia. Para o especialista, é da inovação das empresas que dependerá cada vez mais sua existência diante de ciclos de transformação curtos e do tempo, que muda cada vez mais rápido. Ele afirma que a inovação não ocorre mais como há 30 anos. O centro de desenvolvimento é totalmente matricial, aberto, não funciona em somente um lugar, as contribuições vêm de várias partes e células. Nesta entrevista, Steinberg fala ainda sobre as dificuldades de se separar o joio do trigo quando o assunto é governança e o que as boas práticas poderiam fazer pelo setor público, além de avaliar a desordem na Santa Casa e na Sabesp.

#### COMO DEFINIR ESTRATÉGIA NO AMBIENTE CORPORATIVO?

Existe uma grande confusão sobre esse conceito, menos no setor acadêmico do que no corporativo. Quando se escuta colaboradores de uma empresa falando de estratégia, às vezes estão se referindo a planos operacionais de médio prazo. Quando fazem uma revisão de linha de produtos, um reposicionamento de marca, também chamam de estratégia. Mas não é. Acadêmicos conhecidos, como um Porter da vida [Michael Porter, professor da Harvard Business School], falam de forças e fraquezas, oportunidades e cenários. A melhor escola sempre foi a Shell, nos anos 1970, e continua sendo sólida e robusta. O que tem de mais moderno é o indiano Govindarajan [Vijay Govindarajan]. Ele faz um corolário dizendo que estratégia é igual à inovação. E faz isso com graça e muita simplicidade. Amarrando todas essas pontas e voltando à pergunta propriamente dita, estratégia é o que faz a empresa para continuar a existir. Um dos pontos é “performar” nas suas várias dimensões, acima da média. É sobrevivência a longo prazo e, para isso, é preciso se renovar. Isso é estratégia. É liderança e sobrevivência.

#### ISSO VALE TAMBÉM PARA O SETOR PÚBLICO?

Sim, mas acredito que o setor público tenha uma discussão mais próxima da missão, muito embora ele possua ações táticas para cumpri-la. Ocorre que muitas vezes se usa a palavra “estratégia” como um sinônimo de visão tática. No caso das empresas de capital misto, é importante não confundir – embora as públicas, como a Petrobras, sejam exatamente iguais às privadas no conceito de estratégia –, diferentemente das autarquias ou empresas de serviço, que servem à população naquilo que elas entregam.

“ATUALMENTE, EXISTE UMA DICOTOMIA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO, POIS OS CONSELHEIROS NÃO SÃO PROTAGONISTAS DA MUDANÇA DA EMPRESA PARA ESTRATÉGIA. ELES SÃO FORMADOS PARA NÃO CORRER RISCOS”



#### ESTRATÉGIA, TÁTICA E INOVAÇÃO SÃO PALAVRAS MUITAS RECORRENTES NO AMBIENTE CORPORATIVO. ISSO TUDO NÃO VIROU CLICHÊ?

Sim. E os executivos não sabem falar português, eles designam a mesma palavra para 15 conceitos, sendo que a maioria não usa a palavra com a concepção correta.

#### O QUE VALE MAIS NO MERCADO: O TRADICIONAL, DE CONFIANÇA, OU A NOVIDADE?

Trata-se de um assunto complexo. É igual a jogar tênis na rede ou reagir no fundo da quadra. Existem empresas que vão para a rede, provocando o mercado, inventando, criando e pavimentando o setor para novos produtos o tempo todo, como um meio de se manter na liderança ou de sobreviver. Há outras que reagem, ou seja, uma equipe mais de fundo de quadra. Não são melhores ou piores do que os outros, seu perfil é defender e mandar a bola. É uma metáfora. Não podemos dizer que a Kodak não era uma empresa moderna, que não tinha marca, que não investiu em tecnologia. Ela só não acreditou naquilo que ela estava vendo, que aquela tecnologia iria desaparecer. Ela inventou a câmera digital e tinha tudo desenvolvido antes do mercado. Mas não acreditou e não executou a tempo. Diferentemente da Apple, que lança produtos sem parar, inclusive interrompendo coisas que ainda são úteis para se manter à frente, a fim de que a concorrência não chegue perto.

#### COMO A GOVERNANÇA E A BOA LIDERANÇA PODEM DIFERENCIAR AS EMPRESAS NESSE CENÁRIO COMPETITIVO?

Atualmente, existe uma dicotomia nos conselhos de administração, pois os conselheiros não são protagonistas da mudança da empresa para estratégia. Eles são formados para não correr riscos. Então, eles estão lá para

controlar, para monitorar, para cumprir o orçamento. Ninguém quer ver nada diferente do planejado. É pouco provável que um conselho seja o incitador da mudança e da inovação. Ele vai cobrar novas linhas de produto e pesquisa, mas não fará rupturas tecnológicas ou na própria companhia. As empresas que não se reinventam estão fadadas a sumir, é só uma questão de tempo. Fizemos uma pesquisa para ver como os conselhos estavam lidando com a inovação, portanto, estratégia. Muito “blábláblá” e pouca prática.

**MAS SE INOVAR SIGNIFICA ASSUMIR RISCOS, A QUEM CABE ESSE PAPEL?**

Os conselhos não são formados para tomar riscos, foram formados para administrá-los – muita gente vai brigar comigo, mas é verdade. Para inovar, é preciso administrar o caos. É do caos que surge o novo.

**COMO MUDAR ESSE QUADRO, ENTÃO?**

É preciso um profundo debate sobre isso. Eu presido um comitê há oito anos na Câmara Americana de Comércio, um grupo especial estratégico de governança cooperativa, e temos a capacidade de discutir de forma aberta e destemida, posso falar coisas que em grandes públicos não podemos dizer. São 26 agentes de mercado e temos bancos de investimentos, conselheiros, acadêmicos etc. A maioria ali é ácida. Não é a crítica pela crítica, mas, de fato, exercemos o ativismo de governança. Estamos fazendo um código único, regulamentando tudo o que precisa estar sob governança, documentos robustos, regras para comitês, um negócio muito bem-feito e debate a respeito de temas para fomentar o mercado de capitais, para assegurar o direito dos acionistas. Quando se olha o movimento de governança há 15 anos, as preocupações estavam na cabeça dos

“FIZEMOS UMA PESQUISA  
PARA VER COMO OS  
CONSELHOS ESTAVAM  
LIDANDO COM A INOVAÇÃO,  
PORTANTO, ESTRATÉGIA.  
MUITO ‘BLÁBLÁBLÁ’ E  
POUCA PRÁTICA”



fundos de investimentos, ou nos bancos de fomento, dizendo o que eles queriam para dar mais dinheiro por mais tempo, ao menor preço, porque tinha menor risco. Eles queriam saber se os números eram verdadeiros e se havia alguém controlando aquelas pessoas, já que elas nascem para transgredir. O ser humano faz isso, é assim que funciona. Então, é preciso regular a natureza humana, e você precisa ter alguns acessórios que, na época, eles entendiam como suficientes para indicar esses caminhos.

**HOJE NÃO SÃO MAIS SUFICIENTES?**

Não adianta ter 150 regras e sistemas complexos se não for realizado o básico. E para que existe governança? Para você ser confiável aos olhos de estranhos. É para levantar dinheiro mais barato. É para isso que existe governança, para baratear o crédito e para classificar as empresas – aquelas que merecem ter investimento ou não. Fazendo um paralelo, o que tanto é esse grau de investimento que falam que o Brasil perdeu? É o equivalente a ter governança e não ter governança para uma empresa.

**FAZENDO OUTRO PARALELO, É POSSÍVEL COMPARAR O HOSPITAL SANTA CATARINA, QUE O SENHOR AJUDOU A RECUPERAR, E A SANTA CASA DE SÃO PAULO? AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA FARIAM DIFERENÇA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS?**

As autarquias e as instituições confeccionais – é assim que se chamam as empresas dos padres, das mães e dos rabinos, sejam escolas, sejam hospitais – não só podem como devem ter governança, sob pena de não sobreviverem. Para serem sustentáveis, devem “performar” o serviço oferecido e possuir fonte de pagamento para continuar a oferecê-lo. É possível prestar serviços de primeira sem necessariamente ter fins lucrativos. Essas entidades são controladas e orientadas por instituições muitas vezes confeccionais. Escola ou hospital, é preciso dar transparência às informações, ter estratégia, monitorar riscos. Tudo tem de ser feito de forma profissional, não amadora. Eu aprendi trabalhando com empresas confeccionais e com cooperativas, que são iguais. Por exemplo, a Sicred (para usar uma grande organização em termos de números), que é multissetorial. Ela é uma cooperativa de crédito, quase um banco no Sul do País. E funciona com alto nível de governança. O sistema Unimed funciona. Não é a Unimed do Brasil ou toda a Unimed que vai mal. Por que vai mal? Porque faltou governança. E o que faltou? Faltou alinhamento de regras, faltou controle. A Santa Casa de São Paulo está num ponto que passou da recuperação judicial, está num ponto equivalente a uma falência. Se há um problema grave, é preciso uma ação imediata, não dá para ficar discutindo muito, pois não há tempo. A Santa Casa passou do ponto.



“A SANTA CASA DE SÃO PAULO ESTÁ NUM PONTO QUE PASSOU DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL, ESTÁ NUM PONTO EQUIVALENTE A UMA FALÊNCIA”

**E NO CASO DE EMPRESAS COMO A SABESP, QUE TINHA UMA BOA GOVERNANÇA?**

Todo mundo associa a Sabesp a política de Estado, e enxerga infraestrutura hídrica como um assunto exclusivo da Sabesp. Muito embora ela tenha sido criada para isso, não é a única a abastecer São Paulo. Antigamente, a Sabesp tinha governança e uma atuação técnica descolada do governo. Os vasos comunicantes existiam, mas a interdependência não era total, tanto que a Sabesp era uma empresa de referência. Acho que, nesses últimos anos, ela foi totalmente absorvida pela política de Estado e, na medida em que isso aconteceu, foi se misturando. Ela participou da fraude (foi uma fraude) do governador Alckmin de esconder em momento eleitoral o que estava acontecendo de grave. Exatamente como foi uma fraude eleitoral gastar o que se tinha e o que não se tinha para atender a interesses da campanha e ganhar a presidência novamente, no caso da Dilma. Há em toda parte. Mas a Sabesp tem governança, isso era mais verdade anos atrás do que hoje, é pendular. Então, não acredito que a Sabesp esteja fadada a um fracasso, tampouco chega perto do problema que houve na Petrobras, usada como política de governo, sendo que o protagonista da derrocada da Petrobras é o próprio governo.

**COMO SABER SE UMA GOVERNANÇA É BOA OU NÃO?**

Nesses casos, as duas são empresas abertas. Apesar de públicas, elas eram captadoras de dinheiro de investidores internos e externos, gente que investia por acreditar nas empresas, na forma como eram administradas e assim por diante. A Sabesp era um risco calculado. Agora que a casa caiu, qual é o fundo de investimento que investirá na

Petrobras ou na Sabesp? O que depende para essas empresas voltarem a receber investimentos? Serem confiáveis! Até serem confiáveis, até as pessoas terem a percepção de que são confiáveis, levará um bom tempo. Talvez o melhor seja fechar o capital, arrumar a bagunça e depois voltar a abrir em um momento mais oportuno.

**NÃO EXISTE UM SELO DE BOAS PRÁTICAS?**

Não existe em governança um selo ISO 9000. Já aconteceu no passado de existir alguns prêmios de governança: dava-se um prêmio para a empresa que melhor fazia isso ou aquilo. E o que determina que você vá investir numa companhia como representante de em banco? É que ela adote boas práticas de governança e que seja aferível do lado de fora. Não precisa nem estar do lado de dentro.

**O GOVERNO, UMA PREFEITURA, POR EXEMPLO, PODE TER GOVERNANÇA?**

Sim, pode. O Gerdau [Jorge Gerdau Johannpeter, fundador do Movimento Brasil Competitivo], aliás, ajudou muito este País quando financiou o Falconi [Vicente Falconi Campos, consultor do Instituto de Desenvolvimento Gerencial] para levar uma abordagem profissional para governos. O primeiro a usar a metodologia foi o Aécio Neves. Agora, o Marconi Perillo está fazendo em Goiás, ou seja, movimentos de instaurar a mesma abordagem empresarial nos governos. Funciona. No meu primeiro livro, *A Dimensão Humana na Governança*, eu mostro o caderno de boas práticas da Petros e da Previ, que são fundos de pensão de governo. O que está dentro desses códigos é o que de melhor há de prática escrita. Agora, aquilo lá é executado? Uma coisa é estar escrito; a outra é viver, fazer. [E]