

SÉRIE 3

**Preparado
para o futuro?**

O Conselho e a inovação estratégica

MESFA
CORPORATE GOVERNANCE

Como alinhar a empresa aos novos tempos?

Ao sugerir a lista dos itens que levam as empresas à modernidade, Herbert Steinberg aponta alguns rumos estratégicos, tais como criar caminhos para tornar sustentável o modelo de negócio, criar mecanismos que possibilitem prever ciclos de expansão e capacitar-se para inovar. Itens totalmente coerentes com o processo de busca de uma gestão atualizada e dentro de padrões internacionais. Contudo, é preciso dar um passo além.

Algumas medidas que as empresas familiares deverão adotar no seu ciclo de desenvolvimento são:

- ❑ Pensar no futuro como uma descontinuidade do modelo de negócio atual e inserir nas discussões estratégicas o risco inerente das mudanças não-lineares.
- ❑ Ampliar o escopo de tempo do planejamento estratégico criando os cenários estratégicos para o futuro.

- ❑ Formular estratégias mais adaptativas que possibilitem a empresa se reconfigurar mais facilmente à medida que as não-linearidades forem surgindo.
- ❑ Priorizar o processo de inovação estratégico que começa no topo da empresa e evolui para todos os níveis da empresa. Todos podem inovar.
- ❑ Desenvolver a cultura da experimentação e aceitação ao erro.
- ❑ Criar um portfólio de inovação.



Luiz Marcatti, CEO da MESA: Conselho e executivos devem ser cocriadores do futuro. [Assista.](#)

Qual é o papel do Conselho frente às mudanças não-lineares?

O Conselho, sem dúvida alguma, tem um papel importante nesse processo. O primeiro deles é se abrir para a inovação, criando maior tolerância para o risco e a incerteza, pois a perpetuidade do negócio irá depender disso. Além disso, é importante frisar que deve:

- ❑ Estar aberto para as mudanças.
- ❑ Inserir a visão de longo prazo nas suas decisões, mesmo que o seu mandato como conselheiro seja limitado em termos de tempo.

- ❑ Ser um ativo participante na construção dos cenários de futuro, trazendo as suas percepções e insights sobre as turbulências futuras.
- ❑ Inserir a sua expertise na escolha do futuro criando caminhos para manter a perpetuidade.
- ❑ Abraçar nas suas decisões o processo de experimentação de novos produtos, serviços e modelos de negócio.
- ❑ Diferenciar, nas decisões, projetos do modelo de negócio atual que respeitem as métricas de resultados definidos e os projetos inovadores que não têm métricas definidas, mas criam o aprendizado e a continuidade para a empresa.

| Empresa familiar | Empresa não-familiar | EMPRESA INOVADORA |
|---|--|---|
| Garantir continuidade | Maximizar VALOR | Maximizar VALOR com novos modelos de negócios |
| Preservar os ativos e a reputação da família controladora | Atender às expectativas dos investidores | Atender às expectativas dos investidores no curto e no longo prazo |
| Conservadora | Orientada para o risco | Gestão de inovação e experimentação |
| Orientação estratégica | Crescer constantemente | Inovação = estratégia |
| Encarar clientes e funcionários como stakeholders | Acionista e equipe como stakeholders | Stakeholders globais |
| Responsabilidade social | Negócio como um ativo disponível | Empresa flexível, dinâmica e que se reconfigura continuamente para criar novos negócios |

Qual o mindset do seu Conselho? Existe abertura para o novo e o incerto? Inovador ou conservador? O futuro está na pauta das reuniões? Os conceitos de inovação são conhecidos?

As respostas a estas e outras perguntas, elencadas neste estudo, são a base dos fundamentos do futuro da sua empresa, com reflexos na sociedade e na família empresária que as controla.

“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos.”

Peter Drucker

****Este texto foi originalmente publicado no Estudo VII da MESA Corporate Governance, Cenários estratégicos: desafios para se criar o futuro.***

A série “Preparado para o futuro?” discute a definição de estratégias pós-crise como o principal desafio das empresas. As reflexões sobre a governança corporativa e familiar em tempos de pandemia da Covid-19 estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos [vídeos no canal da MESA no YouTube](#).

[Acesse o link para ler os artigos dos sócios, consultores e articulistas convidados da MESA.](#)

A **MESA Corporate Governance** desenvolve um trabalho aprofundado e estratégico de consultoria de governança corporativa e familiar. Em um cenário de grandes transformações, a MESA tem um posicionamento objetivo: **“Trabalhamos a governança corporativa e familiar na dimensão humana do poder, dinheiro e afeto”**.