

## Desafio de Belini para transformar a Cemig

*MAIA, Camila; OLMOS, Marli; RIBEIRO, Ivo: "Desafio de Belini para transformar a Cemig". Valor Econômico. São Paulo, 24 de junho de 2019.*

É fácil imaginar o choque que um executivo com longa carreira no setor privado leva quando assume o comando de uma empresa pública. O administrador de empresas Cledorvino Belini não contava, porém, com alguns exageros que surgiram à sua frente quando assumiu, há quatro meses, a presidência da Cemig, estatal mineira de energia. Ele levou um susto quando percebeu que a compra de um simples punhado de lápis tinha que passar por um processo de licitação idêntico ao da aquisição de uma valiosa subestação de energia. Causou igualmente espanto a quantidade de diretores e conselheiros - 83 ao todo. Seu plano de tornar a estatal tão eficiente quanto uma empresa privada não será fácil.

Não à toa chamou a atenção do executivo a burocracia no processo de compras da Cemig. Seus 45 anos de trabalho na Fiat, dos quais 11 na presidência das operações da montadora italiana na América Latina, foram pontuados por rigorosos conceitos de eficiência e de manufatura enxuta e também um toque pessoal. No fim da década de 80, quando era diretor de compras, Belini foi o responsável por um ousado plano de racionalização do parque de fornecedores. O projeto que ficou conhecido pelo nome de "mineirização" atraiu fabricantes de autopeças para o entorno da Fiat, garantindo que os componentes chegassem à linha no momento exato da montagem, sem desperdícios de tempo e sem necessidade de estoque.

Belini sabe que não será tão fácil aproveitar as lições da vasta experiência no setor privado para elaborar uma reestruturação da Cemig, que há anos sofre com endividamento alto e problemas de caixa. Mas ele já começou a arregaçar as mangas. Em quatro meses de gestão, o número de membros de diretoria e de conselho já caiu de 83 para 33. No conselho, houve uma redução de 30 para nove cadeiras. Nesse período, um programa interno de redução de despesas já resultou em ganhos anualizados de R\$ 230 milhões.

O novo presidente da Cemig também organiza um plano de carreira para os 5,8 mil funcionários da companhia, além de cursos de especialização. No início do ano, 800 vagas foram eliminadas por meio de um programa de demissões voluntárias. Belini diz que não está previsto novo PDV. "O número atual é justo; a ideia, agora, é capacitar os funcionários e alocá-los para as áreas adequadas", diz.

"Minha gestão é focada em aumentar eficiência, produtividade, pesquisa e desenvolvimento, inovação, eficiência energética e governança", diz Belini, em sua primeira entrevista à frente da Cemig. Embora o mercado esteja na expectativa da privatização da estatal de energia, o executivo considera mais urgente deixar, antes, a casa em ordem. "A privatização é uma questão para os controladores da companhia. Se a Cemig alcançar a eficiência de uma empresa privada será um produto mais atrativo para vender", completa.

Sem isso, diz, "haverá danos" para todo o Estado de Minas. "O Estado está quebrado; a saúde e a educação são prioridades e a recuperação fiscal é um compromisso", destaca. O executivo lembra que as desestatizações são condições impostas pela União para que os Estados possam ter apoio do Tesouro. "Confio

muito na Assembleia. Lógico, é necessário um debate. Mas todos são conscientes de que precisam resolver o problema do Estado".

A trajetória de sucesso no comando de uma montadora já seria o bastante para Belini ganhar a confiança do governador Romeu Zema (Novo). "Toca aí como você tocava a Fiat", disse o governador quando o convidou para o desafio. Mas Belini levou, para a estatal, uma importante experiência adicional. Poucos sabem que ele não se aposentou depois de deixar a Fiat. Belini saiu da presidência da montadora em 2015 e do seu conselho em 2017. Mas, em seguida, passou a ocupar cadeiras em conselhos de várias empresas. Em duas delas vivenciou os efeitos de períodos bastante tumultuados - JBS e Odebrecht.

O "treinamento" no conselho da JBS, onde continua, e na Odebrecht, que ele deixou, o ajudou a acrescentar experiências diferentes do "modelo americano de governança", que adquiriu na Fiat. E o deixou ainda mais afiado para os inúmeros desafios na Cemig.

Desde que "trocou o pijama pela gravata", como brinca, esse executivo paulistano que completou 70 anos em maio tem enfrentado cargas de trabalho que giram em torno de 14 horas por dia. "São muitas horas de 'festa' todos os dias", afirma, sempre bem-humorado.

Entre as "prioridades urgentes", como ele diz, a Cemig tem uma lista de ativos à venda que inclui as participações nas megasinas Santo Antonio, Belo Monte e nas empresas Light e Renova. A dívida líquida da companhia, no fim de março, era de R\$ 12,7 bilhões, uma alavancagem financeira (relação entre dívida líquida e a geração operacional de caixa) de três vezes.

O plano estratégico da companhia estatal prevê um programa de investimentos de R\$ 8,3 bilhões até 2023, sendo a maior parte, R\$ 6,4 bilhões, em ampliação e melhoria do segmento de distribuição de energia. A empresa é maior nesse negócio. "O Estado sempre foi o provedor de caixa da Cemig. A partir do momento em que houve dificuldades nas contas públicas, houve transferência de recursos da empresa para o governo, via dividendos, e faltou dinheiro para fazer os investimentos. Nosso grande trabalho agora é criar eficiência e gerar caixa para investir", destaca Belini.

O executivo ainda estranha as amarras que a empresa tem por ser estatal. As reuniões da diretoria, segundo ele, duram o dobro do que deveriam pois envolvem questões pequenas do andamento da empresa e que poderiam ser delegadas a outros profissionais. "Mas o trabalho está, ainda, muito centralizado. Tudo vira objeto de uma proposta de deliberação debatida pela administração", afirma. Por outro lado, ele elogia o "excelente corpo técnico" e o fato de não haver hoje, na estatal, "nenhuma ingerência ou indicação política".

Belini tem na memória uma extensa agenda de trabalhos pela frente. Um dos planos é a implementação de projetos de eficiência energética em hospitais e escolas públicas. Isso pode resultar, como ganho adicional, a redução da inadimplência do Estado nas contas de luz, um problema que tem crescido com a crise.

Outra frente de inovação é o plano de ter baterias para armazenamento de energia. Além disso, a nova gestão da Cemig tenta desenvolver um trabalho com startups para reduzir a inadimplência dos consumidores da distribuidora.

E, como Minas é o estado que mais concentra projetos de geração solar no país, a estatal também se prepara para expandir a atividade em geração de energia por fontes renováveis e geração distribuída - sistema que permite ao consumidor obter créditos por meio da injeção, na rede, de energia gerada em painéis solares, por exemplo. A ideia é chegar ao fim do ano com 60 MW em projetos de geração distribuída, uma quantidade significativa, levando em conta que, para ser habilitado, cada projeto pode ter, no máximo, cinco megawatts de potência instalada.

Na agenda de Belini está também o vencimento das concessões de três hidrelétricas, que somam 1.700 megawatts de potência, entre 2024 e 2025. Os empreendimentos representam hoje praticamente metade da potência instalada de toda a estatal. A companhia discute com o governo federal uma solução que envolva a venda do controle de cada usina para sócios privados, que pagariam uma outorga pela renovação - que seria antecipada - das concessões.

Essa não é a primeira experiência de Belini com o governo mineiro. Entre 1973 e 1989, Minas Gerais tinha uma participação na Fiat do Brasil. Essa foi uma das condições que garantiram a vinda da montadora italiana para o país e a instalação da fábrica em Betim, na região metropolitana de Belo Horizonte. "Não era uma estatal, mas presidente e diretores eram indicados pelo governo estadual", afirma Belini.

Segundo ele, quando o governo mineiro vendeu sua última participação na Fiat, em 1989, a companhia tinha 9% de participação no mercado brasileiro. "Quando se livrou das amarras, a empresa passou a fazer mais investimentos e chegou a 25% de participação", diz. "Havia dificuldades na gestão e na tomada de decisão de investimentos, processos lentos e complicados. Depois, a empresa passou a ser ágil e dinâmica", completa.

A diferença entre os tempos de carreira no setor privado e hoje, diz, é que a maturidade e a experiência se tornaram aliadas de uma fase da vida em que não se está exatamente em busca de um emprego, mas do desafio de ser útil a uma causa. "Quando estava na ativa (no mundo corporativo) eu era mais ansioso", destaca.

Belini diz integrar um grupo que ele apelidou de "vintage" - formado por executivos que não estão pensando mais numa carreira quando aceitam certos tipos de trabalho. É um estímulo saber, por exemplo, que ele pode ajudar a mudar a vida do dono da fazenda que tem que jogar fora 40 mil litros de leite por falta de energia.

O entusiasmo, ainda, tem a certeza de que mesmo com projeções mais pessimistas em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) deste ano, "a longo prazo o país precisa de energia" porque "onde há energia há progresso". Fora isso, o que importa para Belini, agora, é ter pelo menos dez dias de férias por ano para poder manter a promessa de todos os anos viajar - ele e os cinco netos - para a Disney.