

COMO COORDENAR A GOVERNANÇA PARA ATRAVESSAR A CRISE DA COVID-19

João Bosco Silva

Cambridge Family Enterprise Group Brasil

CAMBRIDGE
FAMILY ENTERPRISE GROUP

Sigo em contato permanente com empresários pela natureza da minha atividade profissional e tenho observado uma perplexidade e um pânico generalizado decorrente da crise global causada pela pandemia da Covid-19. Recebemos informações negativas a todo momento. Já está claro que a crise vai afetar o mercado de forma significativa e quem está à frente das empresas precisa revisar planos e se preparar para tomar decisões.

Mas o que as companhias podem fazer para se proteger? É importante não perder a perspectiva, a visão de todos os elos da cadeia produtiva e o foco no futuro. A coordenação entre acionistas, Conselho de Administração, CEO e gestores, cada um dentro de suas atribuições, é fundamental para reduzir os impactos para os negócios e para a sociedade como um todo.

Elenquei algumas ações que podem ser feitas por cada um desses atores para navegar neste momento de águas turbulentas.

1- O papel dos acionistas e do Conselho de Administração

Um dos acionistas com quem trabalhei em uma empresa familiar na crise financeira de 1980 dizia: “Nada é para sempre, precisamos tomar as decisões que nos permitam sair mais fortes lá na frente”. Já passamos por várias crises e todas foram superadas. O importante é manter a flexibilidade e criatividade. Este continua sendo um conselho importante para acionistas e conselheiros. Se imagine em um helicóptero e alce voo para olhar a sua empresa e o ambiente de negócios mais à frente.

O que vai acontecer **pós-crise**? A **demanda** vai crescer? O cenário da **concorrência** vai mudar? Haverá necessidade de cortes? Os **consumidores** vão mudar seus critérios e hábitos de compra? Olhando adiante como acionistas, façam suas escolhas mirando o futuro. Não tomem decisões que podem afetar a empresa no médio prazo. Mantenha o bom senso e a cabeça fria.

2- O papel do CEO

Este período de incertezas é um grande teste de liderança para os CEOs. Todos esperam suas orientações sobre como proceder. Medidas já adotadas em algumas empresas com bom resultado apontam sugestões que podem ser adotadas:

- Crie um **Comitê de Crise** para assessorá-lo nas decisões.
- Cuide das **pessoas**. Deixe os funcionários mais vulneráveis em casa por um período. Evite demissões; se a crise for – como se estima – de alguns meses, demitir e recontratar

custa muito caro. Vale novamente aqui a orientação anterior: não tome decisões precipitadamente. Além disto, neste momento de ansiedade e pânico, demitir vai manchar sua reputação como empregador. Analise as opções que o governo está abrindo de férias antecipadas, licenças não remuneradas etc. Use sua criatividade e o se apoie no Comitê de Crise para buscar alternativas.

- Mantenha um diálogo permanente com seu **Conselho de Administração** e com os **acionistas**. Use a experiência e conhecimento dos membros do Conselho. Como diz o provérbio japonês: “Nenhum de nós é melhor que todos nós”.

- Comunique-se com seus **funcionários** o tempo todo. Não se esconda, não se omita. É hora de mostrar sua liderança e cuidar da sua equipe.

- Verifique se em sua **cadeia de suprimentos** existe algum fornecedor crítico que precisa do seu suporte. Fale com eles, reafirme seus compromissos de longo prazo, negocie prazos de pagamento.

- Converse com os **clientes**, entenda o que está se passando com eles e como estão enfrentando as dificuldades. Compartilhe com eles ações que está fazendo, mostre solidariedade. Isto vai reforçar o compromisso de longo prazo.

- Tenha consciência de seu **papel social**. Reflita sobre o impacto que sua empresa pode ter na sociedade. Há algo que pode fazer em prol da comunidade, cidade ou país, agora ou no momento de retomada pós-crise?

- Intensifique a utilização da **tecnologia** para melhorar a comunicação interna e externa, use-a como vantagem competitiva. Potencialize as vendas via e-commerce.

3- O papel dos gestores

Os gestores possuem um papel fundamental para manter a empresa nos trilhos durante a crise e para superá-la depois. Há uma série de ações que os responsáveis pela área financeira podem realizar para atravessar esse momento:

- Faça uma **gestão rigorosa do caixa**. Em tempos de incerteza nada é mais importante do que isso. Adie os desembolsos de Capex que não sejam urgentes, bem como despesas que podem ser postergadas.
- Projete seu fluxo de caixa para os próximos seis meses em três **cenários**: um caso base, um cenário pessimista e um otimista.
- Verifique se existem **ativos** “non core” para serem vendidos e gerar caixa; olhe especialmente ativos que estão gerando perda de caixa e desative-os.
- Procure seu banco e negocie **linhas de crédito** para serem usadas se houver necessidade. Isto vai dar à empresa e aos acionistas uma segurança maior nas decisões.

A palavra crise em chinês é composta por dois ideogramas (letras): um significa perigo e o outro, oportunidade. Não se queixe, procure as oportunidades. É hora de criar valor por meio de uma governança bem estruturada, mostrando que sua empresa está preparada para o futuro.

SOBRE O AUTOR



João Bosco Silva

Consultor sênior e sócio, Cambridge Family Enterprise Group Brasil

João Bosco Silva é consultor sênior e sócio da Cambridge Family Enterprise Group – Brasil, uma consultoria internacional altamente especializada na criação de valor para famílias empresárias. Fundada em 1989, a Cambridge dedica-se a ajudar as famílias a obter sucesso em seus empreendimentos através das gerações. Ex CEO de empresa familiar de grande porte e de empresa multinacional. Atua como membro do conselho de várias empresas no setor de varejo, agronegócio, alimentos, mineração, infraestrutura e serviços. Possui extensa experiência em gestão e estratégia de negócios e liderança de equipes.