

4 AÇÕES À REALIZAR: PROPRIETÁRIOS ACIONISTAS DE EMPRESAS FAMILIARES E MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DEVEM AGIR PRONTAMENTE NA SEQUÊNCIA DA CRISE DO CORONAVÍRUS

Eduardo Gentil e Maria Sinanis
Cambridge Family Enterprise Group

CAMBRIDGE
FAMILY ENTERPRISE GROUP

Os Conselhos de Administração e Proprietários Acionistas de Empresas Familiares devem agir -ao lado de CEOs e o time de gestão-para dirigir os negócios da família durante a pândemia da Covid-19. Existe um lugar para as três partes resolverem problemas, e nenhum grupo tem todas as respostas.

Muito está sendo escrito sobre as medidas que CEOs e times de gestão devem tomar, devido o grande choque diário como um resultado da pandemia do Coronavírus. Mas e os dois grupos adicionais à frente de empresas em todo o mundo - os Acionistas e o Conselho de Administração? O que eles devem fazer para orientar as empresas familiares após a crise do coronavírus?

Aqui estão 4 ações que Acionistas e Conselhos de Administração deveriam tomar agora, no desenvolvimento da crise:

1. Acionistas: se envolvam mais, esclareçam papéis.
2. Comunicação abundante. Organize reuniões por vídeo/tele chamadas para acionistas e Membros do Conselho de Administração.
3. Participe das forças-tarefa de gestão de crise.
4. Não há substituto para um bom planejamento de cenários.

1. ACIONISTAS: SE ENVOLVAM MAIS, ESCLARECEÇAM OS PAPÉIS.

Nestes tempos extraordinários, os papéis de Acionistas de empresas familiares, Membros do Conselho de Administração e Executivos podem se tornar menos claros e mais entrelaçados. Isso é natural: a ansiedade é alta, as pessoas querem ajudar, as famílias estão acostumadas a se unir para enfrentar uma crise juntos (uma mentalidade “precisamos do empenho de todos”) e praticamente não há precedentes para enfrentar uma crise dessa magnitude.

O risco de confusão de papéis durante uma crise, porém, é que ela pode levar a uma maior instabilidade e incerteza e à exclusão de partidos importantes - nenhuma das quais é útil no momento. Acionistas e Membros do Conselho de Administração irão interagir com as equipes de gerenciamento em relação à crise. Portanto, é importante obter clareza sobre as **responsabilidades de cada um desses três grupos**

e a **autoridade final de tomada de decisões** de cada um durante o período de mitigação da crise.

Papéis e Responsabilidades dos Acionistas, Conselho de Administração e Executivos Durante a Crise

Todos os três órgãos têm uma participação e um papel legítimos no gerenciamento de crises: Os Acionistas têm a responsabilidade de se envolver quando as decisões afetam a reputação e o perfil de risco de seus negócios. Os Conselhos de Administração têm o dever de proteger os interesses da empresa e dos proprietários e garantir a supervisão fiduciária e a conformidade legal. Os Executivos tem a obrigação de garantir a segurança dos funcionários, cumprir as obrigações financeiras e contratuais (ou negociar novas) e garantir a produção e a entrega de produtos / serviços. Há um lugar para as três partes resolverem problemas, e nenhum grupo tem todas as respostas.

Embora cada empresa familiar e seu sistema de governança sejam únicos, abaixo estão nossas diretrizes gerais para a diferenciação de funções relacionadas à empresa durante uma crise:

Acionistas:

- Estabelecer o equilíbrio entre decisões de curto prazo para sobreviver e decisões de longo prazo para emergir da crise mais forte e ágil
- Decidir sobre transações importantes ou mudanças fundamentais nos negócios (como assumir dívidas adicionais ou descontinuar dividendos temporariamente)
- Garantir que os valores da família sejam adotados na resposta à crise, especialmente no que diz respeito ao tratamento das principais partes interessadas (por exemplo, funcionários, clientes, fornecedores críticos)
- Trabalhar com o Conselho da Família para manter a família adequadamente informada

Conselho de Administração:

- Garantir a conformidade com regulamentos, restrições e políticas governamentais e legais
- Aprovar o redirecionamento dos recursos corporativos para a crise (como começar a produzir equipamentos de proteção individual para auxiliar os profissionais da saúde)
- Como acima, verifique se os valores da família são adotados na resposta à crise, especialmente no que diz respeito ao tratamento dos principais interessados (por exemplo, funcionários, clientes, fornecedores críticos)

Executivos:

- Formar forças-tarefa de gerenciamento de crises para responder e enfrentar a crise, incluindo a realização regular de contingências e planejamento de cenários
- Definir políticas para proteger a segurança e a saúde dos funcionários
- Manter a empresa financeiramente solvente e cumprindo suas obrigações contratuais e financeiras (ou renegociá-las)

Trabalho em Conjunto

É fundamental que todos os três grupos - Acionistas, Conselho de Administração e Executivos - se mantenham bem informados durante o período de mitigação da crise. Pode ser útil criar uma força-tarefa temporária com representantes de cada grupo, a fim de manter um ao outro atualizado e rapidamente se reunir e tomar decisões complexas que afetam os três grupos.

Por exemplo, as decisões difíceis mostradas abaixo devem ser discutidas coletivamente sempre que possível, mas quem toma as decisões precisa ser claro.

Decisões Complexas:

Demitir um grande número de funcionários, o que afetará a reputação da empresa e da família

Quem Decide:

- Executivos recomendam.
- Conselho de Administração aprova.
- Acionistas decidem.

Adiar pagamentos a determinados fornecedores que mantiveram relacionamentos de longo prazo com a empresa

- Executivos recomendam.
- Conselho de Administração decide.
- Acionistas são informados.

O possível fechamento de uma divisão ou empresa que pode não sobreviver à crise

- Executivos recomendam.
- Conselho de Administração aprova.
- Acionistas decidem.

2. COMUNICAÇÃO ABUNDANTE. ORGANIZE REUNIÕES POR VÍDEO/TELE CHAMADAS PARA ACIONISTAS E MEMBROS DO CONSELHO.

Dadas as circunstâncias em constante mudança desta crise, é essencial que Acionistas e Conselhos de Administração se reúnam regularmente (separadamente) para discutir atualizações importantes, decisões importantes e próximas etapas essenciais. Eles precisam ser capazes de tomar decisões com rapidez e eficiência.

Essas reuniões devem ocorrer pelo menos semanalmente agora, em média por uma a duas horas, por telefone ou vídeo. Após um ou dois meses, os grupos podem reavaliar a frequência.

As agendas são preparadas pelo líder de cada fórum. Abaixo estão exemplos de tópicos para essas reuniões:

- Atualizações das forças-tarefa de gerenciamento de crises sobre o impacto da crise sobre a empresa e as ações que estão sendo tomadas
- Situação financeira e ações em andamento para manter a estabilidade financeira
- Quaisquer decisões que precisem ser tomadas com relação ao acima
- Estratégia de mídia/comunicação, por exemplo discussão da imprensa sobre a empresa ou família
- O que se espera que ocorra na próxima semana
- O que precisa ser mantido em sigilo
- O que você pode fazer

Caso os Acionistas ainda não têm um grupo representativo - chamado Conselho de Acionistas - agora é um bom momento para estabelecer um, se o grupo de Acionistas for maior que cerca de 15 indivíduos. O Conselho de Acionistas se reúne com mais frequência do que todo o grupo de Acionistas (por exemplo, duas a três vezes por semana no momento) e é o ponto de contato do Conselho de Administração e dos Executivos quando uma decisão ou solução dos Proprietários é necessária. A menos que os Acionistas estejam bem representados no Conselho, é responsabilidade do Conselho dos Acionistas se comunicar com o Conselho de Administração e os Executivos e manter o grupo de proprietários informado e atualizado durante as reuniões semanais dos Proprietários. (Observe que o Conselho dos Acionistas não substitui o Conselho da Família, que se concentra no desenvolvimento de talentos, na unidade e na conexão com a empresa. Existem papéis distintos para ambos os Conselhos.)

É aconselhável que todo o Conselho de Acionistas se reúna semanalmente, não um grupo representativo. Devido ao seu papel fiduciário e à necessidade de orientar e supervisionar os Executivos, todos os membros do Conselho de Acionistas devem estar regularmente informados e prontos para resolver problemas e tomar decisões.

3. PARTICIPE DAS FORÇAS-TAREFA DE GESTÃO DE CRISE

Além dos altos executivos que atuam nas forças-tarefa de gerenciamento de crises, também é útil incluir a participação de Acionistas e membros do Conselho de Administração com conhecimento e experiência relevantes. Esses indivíduos são fundamentais para relatar informações aos seus respectivos fóruns, fornecendo atualizações de cada força-tarefa sem interromper o progresso destas.

Pode ser útil que os sucessores da próxima geração ou os candidatos a líderes de alto potencial se unam a essas forças-tarefa para ganhar experiência em lidar com uma crise, crescer mediante a ocasião e mostrar suas habilidades de liderança.

4. NÃO HÁ SUBSTITUTO PARA UM BOM PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS

O exercício do planejamento de cenários permite que Acionistas e Conselhos de Administração considerem várias premissas relacionadas a diferentes cenários que podem ocorrer no futuro. O planejamento de cenários é uma prática recomendada para o gerenciamento em tempos de grande incerteza ou uma grave crise. Os cenários podem mudar semanalmente e devem ser atualizados sempre que o curso mudar, novos dados estiverem acessíveis ou uma nova suposição precisar ser avaliada.

Os Acionistas podem solicitar relatórios de planejamento de cenários dos Executivos através do Conselho de Administração ou CEO. A maioria dos planos de cenário é sintetizada e resumida para o Conselho de Administração e Acionistas pelos Executivos e são entregues semanalmente.

Gerenciamento de Curto e Longo Prazo

À medida que a crise evolui, em meio a uma enorme incerteza, as equipes de gerenciamento de crise tem que lidar com pressões de curto prazo ao mesmo tempo que mantém a capacidade de se recuperar rapidamente quando a situação passar. Algumas empresas emergirão da crise mais fortes e ágeis, enquanto outras serão severamente danificadas. O papel dos Acionistas e Conselhos de Administração de empresas familiares durante esses tempos sem precedentes é justamente trazer uma sensação de equilíbrio e estabilidade.



Eduardo Gentil
Membro, Cambridge Cambridge Institute for
Family Enterprise;
Sócio, Cambridge Family Enterprise Group

Eduardo Gentil é Consultor de famílias empresárias multigeracionais em questões relacionadas a governança familiar e corporativa; estratégias de propriedade; acordos de acionistas; estabelecimento ou fortalecimento de Conselho de Diretores; planejamento financeiro para famílias, family offices, e negócios; planejamento de sucessão; e desenvolvimento de talentos da próxima geração. Ele é palestrante e instrutor das melhores práticas de famílias empresárias. Desde 2000, liderou a sede em São Paulo da Cambridge Family Enterprise Group, uma empresa de consultoria global que atende famílias empresárias, a qual ele é Sócio Sênior.



Maria Sinais
Membro, Cambridge Cambridge Institute for
Family Enterprise;
Sócia, Cambridge Family Enterprise Group

Maria Sinanis assessora famílias empresárias multigeracionais de diversos tamanhos, gerações e indústrias na América do Norte, América Latina e África. Ela avalia o desempenho dos sistemas da empresa familiar; assessora nas melhores práticas; projeta e implementa estruturas de governança para a família, proprietários e empresas; facilita reuniões de governança e lidera famílias através de questões de governança e processo; orienta os membros da família da próxima geração a prepará-los para papéis futuros; e aborda os desafios do relacionamento familiar.