

O PAPEL DO CONSELHO NA GESTÃO DE CRISE



Papel do conselho

A atuação do conselho dentro das companhias em tempos de crise se mostra extremamente ativa e, de certa forma, diferente do business as usual. As “agendas de conselho”, em sua grande maioria montadas e estruturadas para o ano inteiro, deixam este formato e passam a ter atuação mais ativa e em tempo real, acompanhando o momento por meio de comunicação virtual. O contato com os CEOs passa a ser mais frequente, como um processo contínuo de mentoria, com trocas orientadas com os membros de diferentes expertises, dependendo das necessidades, e/ou reuniões contando com todos os membros (até então menos frequentes). São incluídas nas agendas semanais reuniões de “comitês de crise”, anteriormente realizadas mensalmente ou bimestralmente. Há uma proximidade maior e constante com os heads de recursos humanos devido à grande relevância da pauta de “gente”. O conselho aproxima-se do RH para discussões a respeito de proteção dos colaboradores, fornecedores e parceiros, como forma de garantir o menor impacto possível na vida das pessoas que dependem direta ou indiretamente da companhia.

O conselho passa a ter um papel consultivo e de realização de benchmarks, gerando trocas de informações sobre práticas de mercado. Além disso, o conselho hoje fala muito sobre a “operação de retorno”, sendo fundamental na estruturação do que se chama de “novo normal”. Isso impulsiona discussões sobre estratégia e a avaliação de projetos até então adiados que devam ser colocados em prática, principalmente buscando formas de reinvenção, aumento de produtividade e resiliência do business, considerando as fragilidades identificadas na cadeia.



Mercado e empresas

As empresas passam, hoje, por uma forte reflexão sobre questões de abastecimento, que significa entender o quanto a empresa que atua no Brasil depende de insumos que são importados, sejam eles embalagens, ingredientes, insumos etc. Não há, até então, uma tendência de “desglobalização”. Porém, companhias passam a preocupar-se com a capacitação de suprimentos e a concentração das cadeias de produção, visando ter uma autossuficiência no caso de haver próximas crises. Entre as possíveis crises, destaca-se o que pode ser um ensaio para uma “crise climática”, trazendo relevante foco nas questões de meio ambiente e sustentabilidade, visto a grande relevância dada hoje a esse tema pelos investidores.

Quanto ao tema de diversidade, vê-se grande movimento de ações e movimento das companhias bastante pautados em gênero, mas também buscando diversificação de repertório dos membros do conselho, objetivando diferentes visões. Estruturas antiquadas e que não falam a mesma linguagem que seus clientes neste tópico tendem a envelhecer e sofrer consequentes perdas de mercado.



Gestão e aprendizados

O papel do CEO hoje dentro das companhias é de orquestrar uma retomada, sendo o conselho responsável por orientar o líder da estrutura nos mais diversos assuntos. Discute-se muito sobre qual o perfil ideal para um líder de uma estrutura, e as questões relacionadas a soft skills ganham bastante força. Liderar com propósito é um dos tópicos mais relevantes, visto que hoje as novas gerações, diferentemente das de antigamente, possuem diferentes gatilhos para o engajamento e a motivação. A conexão individual é uma característica de grande valor para o CEO moderno, havendo trânsito nos mais diferentes níveis de discussão (investidores, conselho, staff e operação). A habilidade em dialogar com stakeholders de diferentes backgrounds é fundamental, compreendendo a exposição e sabendo posicionar-se tanto nas tomadas de risco quanto nas de decisão.

A instabilidade do momento faz com que questões como gestão de caixa e simulações devam ser constantemente revisitadas. Cada momento deve ser tratado como “novo”. Forecasts constantes devem ser realizados e deve-se avaliar quais as novas tendências de mercado são necessárias.

A crise criou a necessidade de que as empresas se transformassem em um curto espaço de tempo, realizando projetos de longo prazo em questão de um mês ou mesmo semanas. As companhias devem sair deste momento com um olhar de transformação no quesito de ganho de velocidade em seus processos. Para isso, devem adotar a tecnologia e se atualizar neste momento com o desafio de conseguir conquistar e garantir a confiança do consumidor nesses processos cada vez mais automáticos e ágeis. As estruturas que conseguirem se transformar e se adaptar de forma mais rápida provavelmente terão um ganho relevante de representatividade e, conseqüentemente, de market share.



CONCLUSÃO

A crise do covid-19 mostra-se bastante distante de todas as passadas. Não se sabia a magnitude que a crise teria, sendo necessário trazer velocidade nas tomadas de decisão para ações relevantes. O momento traz à tona um assunto extremamente delicado que é a vida como um todo, gerando no consumidor reflexões relacionadas a formas de consumo, estilo de vida e saúde financeira, entre outros assuntos que devem ter impacto direto no formato de atuação das companhias para garantir esta conexão atual e futura, seja internamente ou com seus clientes, fornecedores e parceiros.

As empresas devem sair com bastante aprendizado disso tudo, tanto do ponto de vista de resiliência e análises de suas fragilidades na cadeia quanto de sua atualização. Acima de tudo, a habilidade dos líderes (conselho, CEO e demais executivos) nas questões de diversidade, transparência e trazer propósito para sua companhia, atrelados à modernização tecnológica, podem convergir em resultados bastante positivos em um momento de retomada de mercado.