

# CONSELHO E SEUS PAPÉIS PRIORITÁRIOS NA TRAVESSIA DE CRISES



SÉRIE

**A Governança  
Corporativa em  
tempos de Covid-19**

Por Herbert Steinberg

**Visão geral sobre a amplitude de suas estruturas,  
profundidade de atuação e decisões em tempos de crise.**

O momento atual traz alguns elementos comuns nos conselhos em que trabalho e que foram priorizados nesta crise do Covid-19.

## **Equilíbrio**

Dar o equilíbrio que a família, os gestores e os acionistas geralmente não têm quando ocorre algo grave, fora do previsto, agudo, como está agora acontecendo.

## **Ceticismo crítico - cenário worst case**

A visão de ceticismo crítico para trabalhar os piores cenários possíveis, incitando gestores e acionistas a tomarem decisões em torno de um plano contingencial de cenário estressado.

## **Fluxo de caixa - prioridade**

Priorizar o fluxo de caixa. Se a empresa tem 20 prioridades, da 1ª até a 15ª, tem que ser o fluxo de caixa. Depois é a diminuição de custos, pessoas, fornecedores etc. As empresas quebram por falta de caixa e não por qualquer outra razão.

Evidente, que existe a responsabilidade social, o medo e insegurança do futuro e dos empregos das pessoas, o que exige agregar ações que possam fazer diferença na retomada. Mas é importante, sobretudo, a priorização do caixa.

## **Mapa de riscos**

Revisar em detalhes o mapa de riscos da empresa, adicionando novas dimensões e métricas até então não usadas antes da pandemia.

### **Diminuição de custos - suspensão de contratos, diminuição de custos de fato, revisão da estrutura.**

A diminuição de custos tem várias dimensões. Tem a dimensão de curtíssimo prazo, que pode ser afetada positivamente, não apenas com a suspensão transitória de contratos de trabalho, mas de tomada de decisões na sequência para diminuição de custos, o que implicará ter que demitir grande parte das pessoas ligadas a atividades não essenciais na empresa.

Estes eram essenciais sim, quando a empresa rodava, mas a partir do momento agudo de uma crise devem ser revistas. Darei um exemplo: área de pós-venda, pós-trading, marketing institucional, administração de CRM. Algumas destas áreas podem desaparecer quando se estabelece um momento crítico, sem nenhum tipo de viés contrário à empresa, ao passo que há outras absolutamente necessárias no modo sobrevivência.

Portanto, é hora de, enquanto todo o mundo não sabe ainda dizer o que fazer, rever a estrutura para o “worst case”, o cenário mais difícil.

### **Matriz de decisão, conselho e acionistas**

A matriz de decisão, ou seja, como a empresa toma decisões - gestores, conselheiros e acionistas - precisa ser imediatamente ratificada, quando não revista. É então imperioso ter alguém dentro do conselho, ou alguém externo, que possa trabalhar esta matriz para discutir como em momentos de crise as decisões devem ser tomadas. Com isto, não estou induzindo à uma resposta, mas por certo à necessária reflexão sobre o tema e, aqui, faço mais de uma provocação.

Em dias normais de calma, de disputa e não de guerra, não de crise, ter as decisões por consenso, ter as decisões à luz de um processo mais “parlamentarista”, é absolutamente plausível. À medida que uma crise vai se instalando, sem fugir aos preceitos democráticos e republicanos, ter uma liderança mais assertiva que decida, que tome riscos e todos sigam sem contestação, mostra-se mais adequado na condução da crise.

Fazendo uma metáfora, é como se estivéssemos enfrentando uma tempestade a bordo, ou um estol, usando uma linguagem aérea, e quiséssemos ter duas ou três pessoas mexendo no manche e tomando decisões ao mesmo tempo. Aquela é hora de ter um só comandando com a mão no manche e tomando decisões. Ainda que este possa estar escutando e levando em conta o que passa no seu entorno, deve ter o protagonismo da liderança.

A decisão em nome dos conselheiros, dos acionistas, ou de alguém dentro do conselho tendo esse papel é extremamente importante no exercício da decisão.

### **Visão de oportunismo de momento**

A visão de oportunidade/oportunismo consiste em olhar o seu próprio negócio, não no que precisa ser retomado, no que foi feito até então - quando as coisas voltarem a ser como antes vamos voltar ao estágio anterior - mas é um olhar de aproveitar todas as oportunidades do momento da crise para transformar a empresa em algo que ela nunca foi, que pela primeira vez será e que estará se reinventando no momento de crise aguda para sobreviver.

### **Inovar, mudar, perpetuar**

Não podemos deixar de ter o olhar crítico do que está acontecendo para assumir como as coisas deverão passar a ser daqui para a frente.

Inovar e mudar para ser diferente dos demais, buscando ganhar mercado, ganhar diferenciação. Enfim, procurar perpetuar a empresa, já que muitas ficarão pelo caminho.

**A partir de 15 de abril, toda quarta-feira, um artigo da série**  
**“A Governança Corporativa em tempos de Covid-19”.**  
**Acesse o link.**