

SÉRIE

E agora,  
como seguir?

MESA  
CORPORATE GOVERNANCE

# E AGORA, PRESIDENTE?



Por Richard Doern

O presidente a quem me refiro neste artigo é o Presidente do Conselho de Administração, também conhecido como *first among equals* ou *primus inter pares*. Vale salientar que o Presidente do Conselho de Administração não é chefe dos outros membros do Conselho nem tampouco o chefe do presidente executivo da organização. Ele é o coordenador do Conselho, o “capitão do time”. Também conhecido como o “maestro do Conselho”, entendendo o Conselho de Administração como uma orquestra formada por músicos com diferentes expertises que, quando atuam como órgão colegiado, tomam as decisões mais importantes da organização.

O nosso país vinha enfrentando uma das piores crises da sua história. Já se passavam mais de 5 anos, pois a crise começou logo após a Copa do Mundo no Brasil em 2014 e um pouco antes das eleições para a Presidência da República no final deste mesmo ano. Alguns acreditam que esta crise é a mesma crise, uma continuação, deflagrada nos EUA em meados de 2008, logo após a quebra do banco Lehman Brothers. As organizações que sobreviveram a este desafiador período fizeram todos os cortes e ajustes necessários. Muitas delas, com muita competência e resiliência, ajustaram as suas estruturas de custos e despesas para enfrentar a demanda reduzida e margens apertadas, sendo que, ao final de 2019, início do ano 2020, começavam a vislumbrar um real cenário de recuperação quando, no início da segunda quinzena de março, veio a inesperada COVID-19 para sepultar, definitivamente, qualquer esperança de recuperação.

Neste período de pandemia, o mais impressionante foi ver empresas que diziam ter chegado no limite dos cortes e ajustes realizarem novas adequações, muitas delas

chegando a mais de 30% de redução de pessoal, custos e despesas, sem contar que os investimentos voltaram para as gavetas. Por outro lado, foi surpreendente também ouvir de muitos Presidentes de Conselho de Administração que suas organizações sairão muito mais fortes, enxutas e ágeis ao final da pandemia.

Os Conselhos de Administração, em muitos casos, operaram nesse período como verdadeiros Comitês de Crise, com reuniões quase que diárias entre março e abril. Passada a fase de sobrevivência, veio a necessidade de refletir sobre a retomada dos negócios, como colocar suas organizações novamente no caminho do crescimento. Assim, tendo vivido esta situação nos Conselhos que presido, divido com vocês vários questionamentos que me foram feitos.

Nos planos de retomada, alguns pontos relevantes precisam ser respondidos no âmbito dos Conselhos de Administração e o Presidente deste órgão precisa endereçá-las nas pautas das próximas reuniões, vislumbrando preparar as organizações para aproveitar as inúmeras oportunidades que irão surgir a partir do último trimestre de 2020 e, mais intensamente, no primeiro semestre de 2021. As questões mais importantes são as seguintes:

- 1- Temos a estratégia correta?
- 2- Temos a diversidade necessária no Conselho para desempenhar o papel desejado?
- 3- Temos o CEO correto, para o momento atual e para o que vem pela frente?

### **1- Temos a estratégia correta?**

A atribuição mais importante de um Conselho de Administração é o direcionamento estratégico da organização. As questões que ficam aqui para os Presidentes e demais Conselheiros são: será que a estratégia empresarial que tínhamos até o final do ano passado ainda servirá pós COVID-19? Com todas as mudanças que ocorreram em tão pouco tempo, com destaque especial para a aceleração da transformação digital, será que a estratégia da organização ficou obsoleta? Ela garantirá a sobrevivência das organizações no médio e longo prazos? Uma boa estratégia empresarial tem que estar numa única folha de papel. Tão simples quanto isso. Os Presidentes dos Conselhos de Administração precisam se esforçar para ter a estratégia nesse

formato, mesmo que demande certo tempo para alcançar isso. Faça um exercício na sua próxima reunião do Conselho: convide seus pares do Conselho e os membros da Diretoria para colocar a estratégia que acreditam ser necessária para perpetuação da organização numa folha de papel. Há uma forte possibilidade de que a descrição nas folhas de papel de cada um não reflitam o mesmo caminho. Provoque uma profunda reflexão estratégica, o quanto antes, e busque o alinhamento entre membros do Conselho e da Diretoria sobre a direção a seguir, antes que o seu concorrente o faça.

## **2- Temos a diversidade necessária no Conselho para desempenhar o papel desejado?**

O Conselho de Administração é um órgão colegiado. É responsabilidade do Presidente do Conselho de Administração promover, anualmente, uma avaliação dos membros do Conselho e analisar, dentre outras questões não menos importantes, se o órgão reúne as competências técnicas e comportamentais necessárias para cumprir as suas atribuições. Gosto de frisar que **“um bom Conselho é aquele em que as decisões tomadas são muito melhores do que qualquer um tomaria, individualmente, por mais inteligente que este indivíduo seja”** e, para tal, precisamos ter diversidade de conhecimentos, gênero e idade, seguindo uma tendência mundial de renovação dos Conselhos. Infelizmente os nossos Conselhos têm a maioria de profissionais do sexo masculino, de cor branca, com mais de 60 anos e viés financeiro. Apesar de que os Conselheiros financeiros foram muito úteis durante a pandemia para resguardar o caixa das organizações, por outro lado nunca foi tão importante termos mais mulheres nos Conselhos, com suas visões mais humanas e sensibilidade aguçada para entender melhor os colaboradores e clientes da organização, assim como profissionais das áreas de estratégia, inovação, tecnologia, pessoas e sustentabilidade. Os Conselhos de Administração precisam endereçar todos esses assuntos, muito mais do que antes, portanto, uma adequada diversidade é condição necessária para isso.

## **3- Temos o CEO correto?**

Essa é uma pergunta que todo Presidente do Conselho de Administração e, logicamente, os demais membros do Conselho devem fazer ao final de cada reunião. Se a resposta for positiva, metade dos problemas estará resolvido. Caso contrário,

lamento informar que a organização irá enfrentar sérios problemas. Todos sabem a importância de se ter um CEO competente, motivado e bem remunerado. Ele conduzirá os colaboradores na implantação da estratégia aprovada pelo Conselho de Administração. Caso seja necessário substituir o CEO, não perca tempo. Por experiência própria em vários casos, o tempo entre a decisão pela substituição, a entrada do novo profissional e este performar conforme desejado pode levar de 12 a 18 meses. Muitos Conselhos optam pelo caminho mais fácil e promovem um profissional interno. Se a organização precisa de uma forte reestruturação, que imagino ser a realidade das organizações pós pandemia, avaliem trazer alguém de fora, preferencialmente de um setor mais dinâmico do que aquele em que a sua organização atua. A pior situação acontece quando temos que trocar aquele CEO que fez um excelente trabalho nos últimos anos, porém, que na opinião do Conselho, não será aquele que levará a organização para o novo destino definido pela estratégia. Isso exigirá muita habilidade do Presidente do Conselho de Administração e maturidade do sistema de Governança da organização.

Pois é, Presidente, os desafios são enormes. A última pergunta que faço é a seguinte: você, Presidente, está preparado para enfrentar esses desafios?

A série “E agora, como seguir?” discute a definição de estratégias pós-crise como o principal desafio das empresas. As reflexões sobre a governança corporativa e familiar em tempos de pandemia da Covid-19 estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos [vídeos no canal da MESA no YouTube](#).

[Acesse o link](#) para ler os artigos dos sócios e consultores da MESA.

**Richard Doern** é engenheiro de produção, com pós graduações em marketing, controladoria e governança. Após carreira como *turnarounder*, atua como membro de Conselhos de Administração nos últimos 15 anos, tendo passado por 18 Conselhos, sendo em 7 como Presidente do Conselho. Atualmente é Presidente de 3 Conselhos. É Conselheiro de Administração certificado pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) na categoria CCle desde 2009.