

SÉRIE

**E agora,
como seguir?**

MESA
CORPORATE GOVERNANCE

A BASE DO PLANEJAMENTO AGORA É MANTER, E NÃO CRESCER



Por Carmem de Faria Granja

As análises críticas do fechamento do primeiro semestre na maioria das empresas tinham como principais KPIs o crescimento. Crescimento em vendas, em margem, em posicionamento de mercado etc.

Hoje, em meio à crise, os estudos buscam a manutenção da empresa e as tomadas de decisão que possibilitem a sua continuidade. Procuram avaliar como operar com o menor número de demissões, o menor risco para o negócio e pessoas, entre outros exames que não eram comuns em anos de normalidade.

As pequenas e médias empresas perceberam que se reinventaram de forma incrível. Os dirigentes empresariais tiveram a oportunidade de ouvir, de forma quase íntima, dentro de suas casas, pessoas que jamais teriam a oportunidade de ouvir, por meio de inúmeras “lives”. E ao ouvi-las perceberam que todos estamos em uma situação em que ninguém tem a certeza absoluta de suas decisões. Não raro ouvem-se CEOs de bancos e grandes empresas dizendo que ficaram sem saber o que fazer, que foram assimilando os fatos e tomando decisões no dia a dia.

A atitude de todos teve uma tendência forte de cooperação, visivelmente detectada entre colaboradores, clientes, fornecedores e até concorrentes, ficando claro que todos iriam, sim, ajudar em situações inusitadas.

As reuniões de empresários passaram a ter um viés de parceria e ajuda nos mais simples comentários. Todos passaram a olhar o outro como um parceiro que também buscava as melhores soluções para que todos permanecessem vivos e suas empresas também. Parece haver desaparecido destas reuniões a arrogância e os comentários sobre as belas vitórias e conquistas.

Perceberam-se os esforços voltados a não tomar decisões que pudessem colocar em risco os colaboradores e os demais parceiros. A tônica principal foi a de preservar vidas e empresas.

Com as incertezas e medos se dissipando, aos poucos os empresários terão que dar uma atenção a como desenvolver as mesmas tarefas de formas muito diferentes, e aí muito se fala em inovação, mas a coisa que mais temos visto é a percepção de que não há o que inovar em tarefas que não precisam mais ser feitas.

A crise acelerou os processos de inovação ao tomar decisões de implantação com muito menos etapas a serem cumpridas.

Os processos, os formatos de reunião, o planejamento das metas, tudo passou pelo crivo de que muitas coisas são hoje consideradas perda de tempo e nem sequer precisam ser alteradas. Podem simplesmente ser eliminadas.

E nesta fase de crise, nada como poder abortar projetos e planos, sem precisar oferecer muitas explicações. Tudo pela sobrevivência. Antes, alguns projetos seguiam pela simples dificuldade de voltar atrás em decisões anteriores. Hoje, tudo podemos na tentativa de manter vivos os negócios.

Os aprendizados neste período vão mudar a forma de pensar de administradores e empresários. E então agora, como seguir? Com prioridade em cooperação, pessoas, manutenção e olhar cauteloso.

Carmem de Faria Granja é sócia da empresa *J.F.Granja Contabilidade, contadora, com mestrado em controladoria na USP, cursou vários cursos em universidades estrangeiras como MIT, McGill, John Hopkins, Columbia, Nova Escola e Imperial College. Conselheira de Administração e Fiscal certificada pelo IBGC, e atualmente é membro do Conselho Fiscal da Artesol e da CLP Centro de Estudos em Liderança Pública.*

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, consultores e articulistas convidados da MESA.

A **MESA Corporate Governance** desenvolve um trabalho aprofundado e estratégico de consultoria de gestão. Em um cenário de grandes transformações, a MESA tem um posicionamento objetivo: **“Trabalhamos a governança corporativa e familiar na dimensão humana do poder, dinheiro e afeto”**.