

## “Agenda de um CEO em 2011”



Carlos Sezões

Partner da Stanton Chase International

**Sem grandes introduções** ou meias palavras, há que dizer que estes não são dias fáceis para os líderes executivos. Tempos de crise, pressão e exigência para as organizações empresariais colocam os CEO's na linha da frente das expectativas e do escrutínio.

**Para começar**, de uma forma muito transversal, assumem-se cada vez mais como “mediadores” e “diplomatas” (Chief Diplomat Officer, como lhes chamou um artigo na imprensa internacional) alinhando as expectativas dos accionistas (e de um conjunto cada vez mais vasto, influente a “activista” de stakeholders) com as estruturas operacionais instaladas. Aqui, o grande desafio continua a ser a “ponte” entre a estratégia e a execução, pugnando para que todos conheçam para onde se quer ir e mobilizem os meios para lá chegar.

**Os tempos que correm** exigem também forte capacidade de promover a mudança, muitas vezes radical quando o incrementalismo já não responde às necessidades. Seja na política de produto, nos processos e canais de *delivery*, nos *service levels*, ou no redesenho de estruturas (não caindo necessariamente no *downsizing*) aqui haverá que cortar a direita sob pena de se esperar até ser tarde demais.

**Por outro lado**, a crise financeira que tornou a acesso a capital mais oneroso e as grandes operações (ex. project finance, M&A's) mais complexas e morosas, veio trazer novos desafios. Há que fazer mais com menos e a tesouraria corporativa deixou de ser dor de cabeça exclusiva do CFO. Nestes tempos conturbados, veio também a certidão de óbito do planeamento estratégico. Como o novo *best-seller* “*Rework*” (Jason Fried e David

Hanson) volta a sublinhar, vale mais o foco num pensamento estratégico e inovador, baseado em cenários, que o planeamento rígido a 2 ou 3 anos.

**De uma forma** simples e concreta, muitos CEO's e opinion makers internacionais têm enfatizado preocupações que, numa óptica pessoal, segmento em 5 grandes dimensões de exigência e desafio.

**Primeiro ponto**, a relação com o Cliente na formulação da estratégia. Não venho redescobrir a roda na questão do importância do cliente mas sublinhar que, mais do que nunca, temos um *empowerment* do cliente que obriga ao desenho das estratégias em torno de 3 conceitos: ponto e canais de compra, ciclo de compra e lifetime value. Toda a gestão do conhecimento do cliente, focado na retenção, tem de ter em conta estas questões mesmo em sectores onde antes tal não parecia relevante (ver o recente “*Voice of the Customer Marketing*”, de E. Roman).

**Depois**, a questão da reputação institucional e a imagem de marca. O escrutínio cada vez mais exigente por parte de clientes, media, público em geral, a cada vez maior relevância dos social media (Facebook, Twitter, Blogs...) vem trazer para a linha da frente a capacidade de cada organização, de forma proactiva, pugnar pela sua imagem e assumir o ónus de demonstrar que os valores e princípios apregoados são materializados nas suas decisões e acções (“walk the talk”). A reputação corporativa tem de ser defendida de muitas formas, quer através de uma robusta comunicação institucional, complementada com estratégias assumidas de responsabilidade social (não

confundir com filantropia, trata-se antes de prever e monitorizar todos os impactos da empresa – positivos ou negativos – em termos económicos, sociais ou ambientais) e na não menos importante comunicação interna.

**Um outro factor** da atenção é o âmbito de actuação da empresa. A internacionalização e extensão geográfica das operações (a nível comercial ou *supply chain*) traz a necessidade de defender identidade corporativa, gerir a diversidade multicultural e afinar processos de expatriação/ repatriação. Se na maior parte das grandes empresas da UE e dos EUA, a China e o Extremo Oriente são as localizações-chave, em Portugal será cada vez mais a África lusófona o destino a considerar e preparar.

**Por outro lado**, existe o cada vez maior enfoque nas áreas de *governance*, controlo interno e gestão do risco. Se as instituições do sector financeiro estão, por motivos óbvios, sob intenso escrutínio, e com obrigações específicas (Basileia III, Solvência II), a temática também não será estranha para outras grandes empresas, especialmente se cotadas em bolsa. Exige-se pois, que sejam desenvolvidos sistemas fiáveis de gestão do risco, através de um caminho bem estruturado nesta área: realizar actividades de *risk assessment* (identificar e categorizar os riscos e definir indicadores), de avaliação do ambiente de controlo (a existência de procedimentos e seu cumprimento) e de *risk response* (definição de alertas e reporting, dos planos de remediação e da avaliação do risco residual).

**Por último**, exige-se ao CEO actual que conceda atenção suficiente à gestão do capital humano da sua organização. A guerra pelo talento anunciada há mais de 10 anos continua intensa mas já emergem outras tendências que vieram para ficar: a importância da retenção dos colaboradores-chave (cujo factor crítico será o nível de engagement/ compromisso) e o

desafio demográfico, consubstanciado na cada vez menor dimensão da população activa e, por inerência, de recursos humanos qualificados. A mudança nos valores (baby boomers vs. geração Y) e o desafio que isso coloca às culturas empresariais será outro desafio, mais diluído no tempo. Mas, no limite, a variável crítica será o desenvolvimento interno de um *pipeline* de lideranças que possam garantir, de forma sustentável, o sucesso da organização no futuro.

**A vida de um CEO não será fácil em 2011.**

Mas, como sempre, há os que verão apenas ameaças...e os que descobrirão grandes oportunidades!

**Carlos Sezões**