

# Gestão da Crise Covid-19

Gestão de Portfolio Empresas | Março, 2020

**FDC** PAEX

---

# OBJETIVO



**Não somente  
passar pela crise,  
mas sairmos mais  
fortes e mais  
preparados!**

- Propósito organizacional e valores colocados na prática
- Novas competências de liderança
- Novos instrumentos de gestão
- Processos internos mais integrados
- Mais conhecimento e melhor relacionamento com stakeholders
- Maior nível de engajamento dos colaboradores

---

# CONTEXTO

**Rápido avanço do Covid-19 com consequências graves para a economia global no curto, médio e longo prazos.**

- Confiança do mercado
- Consumo interno
- PIB
- Dólar
- Matéria-prima
- Mão-de-obra
- Comércio Exterior
- Bolsa
- Etc.

---

# COMITÊ DE CRISE

1. Papéis e Responsabilidades
2. Governança do comitê
3. Mapa de *Stakeholders*
4. Ações de curto-prazo
5. Plano de Comunicação
6. Cenários e ações de médio-prazo

# IMPLANTAÇÃO DO COMITÊ DE CRISE - introdução

LINHAS GERAIS PARA AS ORGANIZAÇÕES

**Objetivo:** Formar uma equipe multidisciplinar para discutir impactos, construir e implementar ações de proteção, monitoramento de resultados e aprendizado contínuo

## Resultados esperados para organização em uma situação de crise:

- Execução do propósito e proteção da vida de colaboradores, clientes e imagem da reputação organizacional;
- Fortalecimento da identidade e valores organizacionais;
- Preservação do clima interno, com maior mobilização e engajamento
- Rapidez de resposta e redução de danos;
- Estímulo à colaboração e aprendizado contínuo;
- Liberação de potencial criativo.

## Fatores Críticos para o Sucesso:

- Prontidão da liderança para tomada de decisões rápidas;
- Fontes de informação confiáveis;
- Gestão de Crise é Tarefa de Todos

# IMPLANTAÇÃO DO COMITÊ DE CRISE - introdução

LINHAS GERAIS PARA AS ORGANIZAÇÕES

## Stakeholders envolvidos e impactados

- Funcionários e familiares
- Acionistas
- Clientes atuais e em prospecção
- Parceiros do negócio
  - Canais de distribuição
  - Fornecedores
  - Influenciadores
- Bancos e instituições financeiras
- Órgãos regulatórios e legais
- Sociedade em torno
- Equipe externa de apoio

## Premissas:

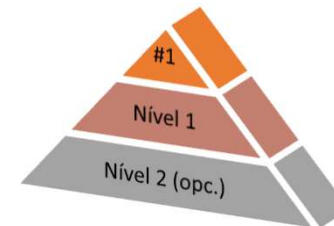
- **O propósito e valores da organização;**
- Utilizar fontes oficiais;
- Ter transparência com todos os envolvidos;
- Ter foco na execução;
- Construir diálogo constante;
- Ter disponibilidade;
- Serenidade, seriedade e criatividade.

# 1. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO COMITÊ

ENTREGAS: PASSO A PASSO PARA A IMPLANTAÇÃO DO COMITÊ

## Integrantes do comitê:

*Equipe necessária e suficiente para análise, tomada de decisão rápida, implementação direta*



### Tarefas do Comitê de Crise

- Proteger seus funcionários;
- Evidenciar o propósito da organização;
- Mapear a exposição da empresa à crise;
- Garantir continuidade operacional;
- Estabilizar a cadeia de suprimentos;
- Ficar perto de seus clientes;
- Garantir liquidez suficiente para 2 a 4 meses;
- Praticar e avaliar o plano sistematicamente;
- Pensar estrategicamente, pensar à frente!

### Recomendações para o Comitê de Crise

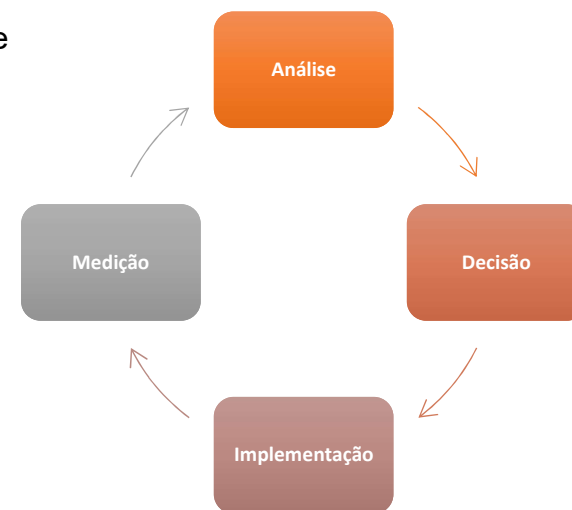
1. Nomear um gestor direto ao CEO para liderar o esforço e devem nomear membros de todas as funções e disciplinas para ajudar;
2. Os membros da equipe poderão ter que sair de suas funções diárias para dedicar mais tempo à gestão da crise ;
3. Definir metas específicas para as próximas 48 horas, ajustadas continuamente, bem como metas semanais, todas baseadas no cenário de planejamento acordado da empresa;
4. A equipe de resposta deve instalar uma cadência e disciplina operacional simples que se concentre em resultados e decisões, e não tolera reuniões que não alcançam nenhum deles.

## 2 GOVERNANÇA DO COMITÊ

ENTREGAS: PASSO A PASSO PARA O PROCESSO DECISÓRIO

### Estabelecer a governança do comitê

- Instalar uma rotina fixa diária, com disciplina de execução, rápida e simples que se concentre em informação confiável, implementação, mensuração de resultados e aprendizado;
- Definir fontes confiáveis para base decisória;
- Definir os planos de ação para cada horizonte na sequência: curtíssimo, curto, médio e longo prazo;
- Mensurar os resultados gerados pelas ações;
- Definir os canais oficiais para facilitar as informações e tomadas de decisão do comitê
  - E-mail corporativo interno
  - Grupo no Whatsapp
  - Sala do comitê física e virtual (conferência a distância)

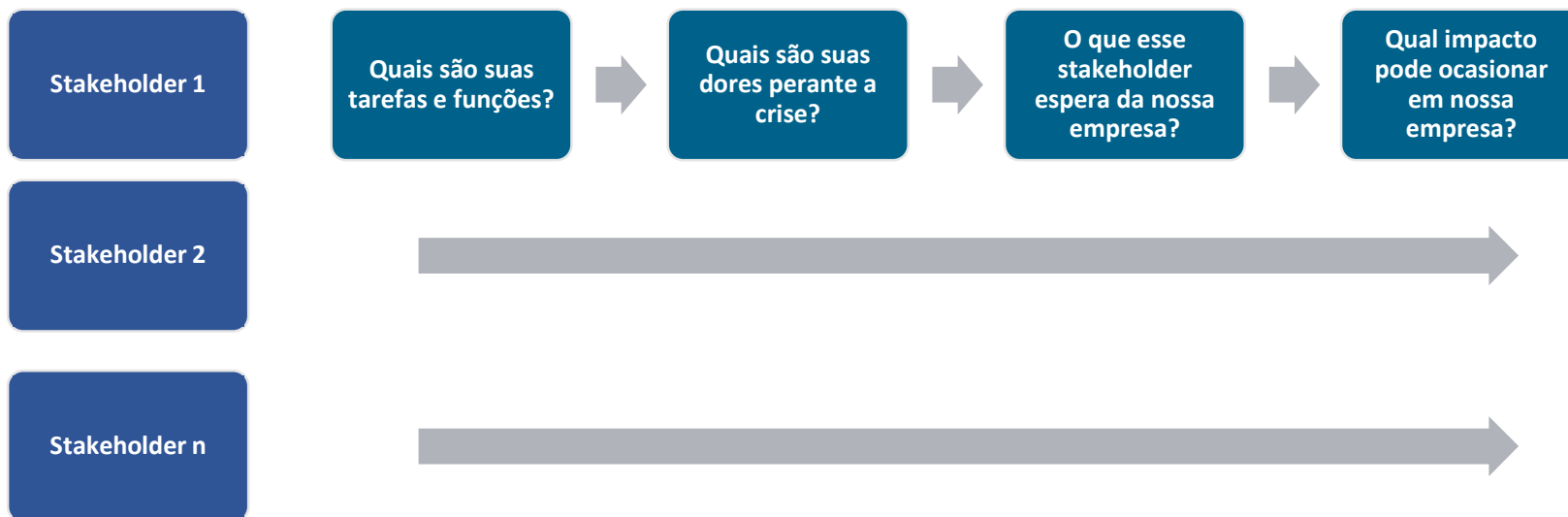




### 3. MAPA DE STAKEHOLDERS

ENTREGAS: PASSO A PASSO PARA FORMATAÇÃO DO MAPA DE STAKEHOLDERS

#### 3.1 Elaborar o mapa dos stakeholders e identificar impactos relacionados



## 4. ORIENTAÇÕES PARA CURTÍSSIMO PRAZO

ENTREGAS: PASSO A PASSO PARA CONSTRUÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO

**Temas serão comuns para a maioria das empresas:**

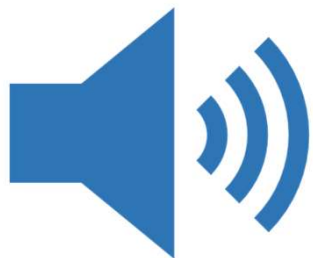
- a) saúde, bem-estar e capacidade dos funcionários para desempenhar suas funções;
- b) teste de estresse financeiro, análise e desenvolvimento de um plano de contingência;
- c) monitoramento da cadeia de suprimentos, resposta rápida e resiliência a longo prazo;
- d) respostas de marketing e vendas a retrações de demanda;
- e) coordenação e comunicação com os stakeholders relevantes.

PLANOS DE AÇÃO CURTO PRAZO POR STAKEHOLDER					
PORQUE	O QUE	QUEM	QUANDO	RESULTADO ESPERADO	STATUS

**Planos de ação assertivos, responsabilidades claramente definidos, prazos inequívocos, resultados observáveis, status real**

## 5. PLANO DE COMUNICAÇÃO

ENTREGAS: PASSO A PASSO PARA CONSTRUÇÃO CANAIS COM OS STAKEHOLDERS



- 5.1 Mapear os canais de comunicação atuais e disponíveis (atenção a toda a linha de frente)
- 5.2 Definir os canais oficiais para dialogar com os stakeholders (site corporativo, redes sociais, e-mail, Whatsapp etc.)
- 5.3 Definir os porta vozes oficiais
- 5.4 Definir o objetivo da comunicação
- 5.5 Elaborar conteúdos e o “tom” da comunicação
- 5.6 Estabelecer a frequência de atualização
- 5.7 Preparar os canais da organização para ter o mesmo script e tom para toda comunicação

## 6. CENÁRIOS POSSÍVEIS

ENTREGAS: PASSO A PASSO PARA CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

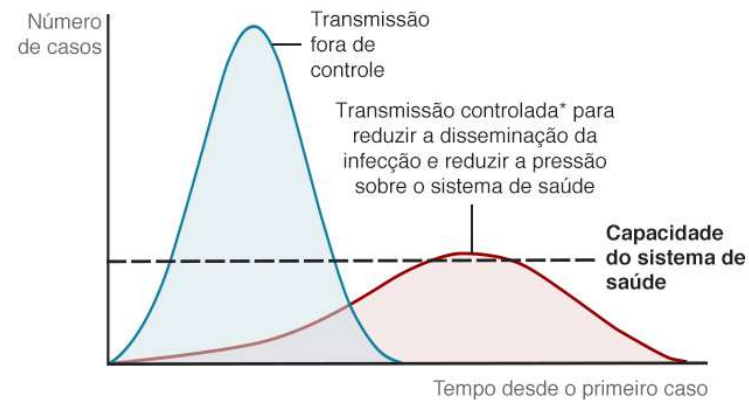
### FOCO: próximas semanas – março e abril

COVID-19 BR  
TRANSMISSÃO  
ACCELERADA  
(cenário 1)

*depois de endereçadas as questões de curtíssimo prazo)*

COVID-19 BR  
TRANSMISSÃO  
CONTROLADA  
(cenário 2)

Como se achata a curva da epidemia?



Este é um exercício de caráter emergencial, por isso não considera neste primeiro momento outras variáveis como estabilidade da economia / política interna no Brasil, evolução economia chinesa, preço do petróleo etc.

\*com medidas como orientar higiene adequada das mãos, adotar trabalho remoto, limitar eventos públicos e restringir viagens internacionais

Fonte: Esther Kim, Carl T. Bergstrom, Universidade de Washington

BBC

FDC PAEX

## 6. CENÁRIOS POSSÍVEIS

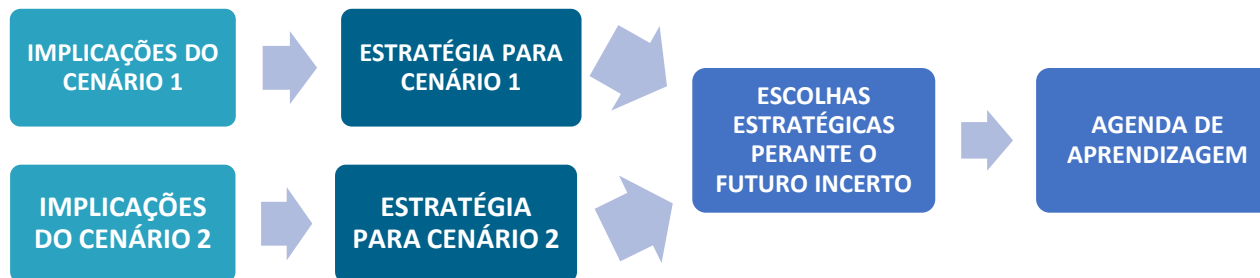
ENTREGAS: PASSO A PASSO PARA CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

### FOCO: próximas semanas – março e abril

COVID-19 BR  
TRANSMISSÃO  
ACCELERADA  
(cenário 1)

*depois de endereçadas as questões de curtíssimo prazo)*

COVID-19 BR  
TRANSMISSÃO  
CONTROLADA  
(cenário 2)



- 6.1 Para as análises até abril recomenda-se considerar 2 cenários (variável única): Transmissão acelerada ou controlada;
- 6.3 Entender as possíveis implicações nos 2 cenários considerando o mapeamento dos stakeholders (vide etapa 3)
- 6.4 Propor e identificar ações válidas para os 2 cenários (ações robustas)
- 6.5 Propor ações específicas para um cenário e identificar gatilhos, ou seja, qual o momento de ativá-las
- 6.6 Mensurar os resultados gerados pelas ações

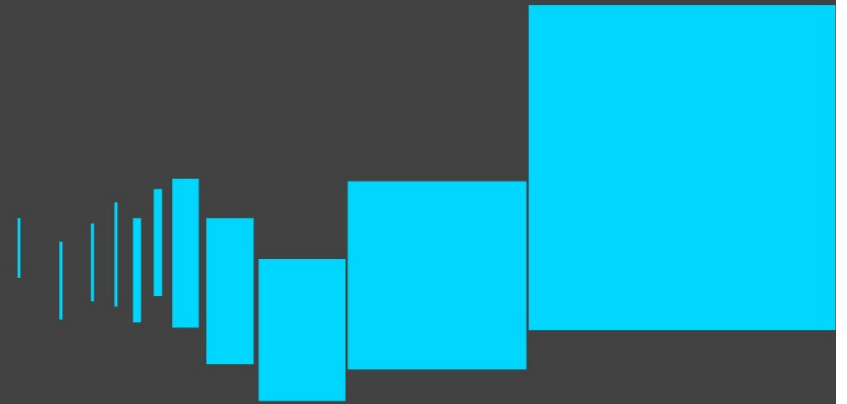
**obrigado**



**FDC**

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)  
0800 941 9200

**anexos**



**FDC**

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)  
0800 941 9200

# PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO COMITÊ

ENTREGAS: PASSO A PASSO PARA A IMPLANTAÇÃO DO COMITÊ

## Perspectivas a serem consideradas e desafios da empresa

- **Sociedade:** Praticar o propósito da organização, ter diálogo, ética, transparência, doação e espírito de equipe e Monitorar radares do ambiente;
- **Econômico e Financeiro:** modelar dados financeiros para dimensionamento de impacto em receitas, capital de giro, endividamento, fluxo de caixa, custos e despesas etc.;
- **Patrimônio humano:** engajar, informar, garantir saúde e integridade dos funcionários e seus familiares;
- **Clientes:** Avaliar os impactos da crise nos clientes, avaliar o impacto nas demandas dos clientes e estreitar diálogo;
- **Operações e Suprimentos:** entender impacto da crise nos fornecedores, garantir a continuidade do fornecimento e das operações, estabilizar processos de compras, fornecimento, logística e estoque e avaliar a extensão dos impactos na cadeia;
- **Equipes de apoios externo:** estreitar relacionamentos existentes e desenvolver novos: apoio jurídico, autoridades públicas, sindicatos, associações patronais etc;



# MAPA DE STAKEHOLDERS

Stakeholders	Tarefas a serem executadas pelos stakeholders	Dores dos stakeholders	Expectativas dos stakeholders	Impactos e riscos possíveis relacionados ao nosso negócio
Funcionários e Familiares				
Clientes				
Clientes em prospecção				
Sociedade em torno				
Canais de distribuição				
Bancos e instituições financeiras				
Fornecedores				
Acionistas				

# MAPA DE STAKEHOLDERS

Stakeholders	Tarefas a serem executadas pelos stakeholders	Dores dos stakeholders	Expectativas dos stakeholders	Impactos e riscos possíveis relacionados ao nosso negócio
<b>Funcionários e Familiares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executar as atividades e funções relacionadas ao negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medo, insegurança e a falta do conhecimento</li> <li>Contrair o vírus</li> <li>Familiares</li> <li>Filhos em casa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prontidão</li> <li>Produtividade</li> <li>Clima interno</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprar e receber os produtos essenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incertezas sobre a disponibilidade de capital e a real importância neste momento incerto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidade de pagamento</li> <li>Disponibilidade dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fluxo capital de giro</li> <li>Inadimplência</li> </ul>
<b>Clientes em prospecção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar produtos ou contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incertezas sobre a decisão futura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparência, ética e colaboração mútua</li> <li>Garantias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Congelamento das negociações</li> <li>Velocidade nas negociações</li> </ul>
<b>Sociedade em torno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manter as rotinas do dia a dia e proteger a integridade da população envolvida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta do espírito colaborativo e responsabilidade com a sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparência e ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reputação da imagem corporativa</li> <li>Compreensão das ações e intenções</li> </ul>
<b>Canais de distribuição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprar e receber os produtos essenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incertezas sobre a disponibilidade de recursos e capital financeiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidade de pagamento</li> <li>Disponibilidade dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fluxo capital de giro</li> <li>Inadimplência</li> <li>Comprometimento</li> </ul>
<b>Bancos e instituições financeiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofertar capital de giro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inadimplência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantias de pagamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fluxo capital de giro</li> <li>Endividamento</li> </ul>
<b>Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornecer produtos e serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade de recursos e capital financeiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidade de pagamento</li> <li>Continuidade no fornecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Custos e despesas</li> </ul>
<b>Acionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir a proteção do capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incertezas sobre os resultados futuros e a dinâmica proposta pelos líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proteção do seu investimento e garantia do retorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisões unilaterais que não envolvam os stakeholders</li> </ul>

EXEMPLO

# PLANOS DE AÇÃO MÉDIO PRAZO POR STAKEHOLDER

PORQUE	O QUE	QUEM	QUANDO	RESULTADO ESPERADO	STATUS