



Insights de Tendências

COVID-19

Guia de Ação

Como gerenciar
em meio ao caos,
incerteza e medo

IBM Institute for
Business Value



Introdução

São tempos difíceis e incertos. Agora, mais do que nunca, nossa comunidade global precisa se unir para enfrentar a crise do coronavírus 2019 (COVID-19)¹ Nenhuma geração viva testemunhou a economia global enfrentar condições tão nefastas resultantes, principalmente, da paralisação das atividades para proteger a saúde humana. O alinhamento entre os países está desequilibrado. As boas práticas históricas das organizações estão sendo desafiadas, muitas vezes se tornando obsoletas por circunstâncias que estão em rápida evolução. Nossa visão do futuro está mais nebulosa do que nunca, um véu de incertezas obscurecendo o que antes víamos bem à nossa frente.

Mas a adversidade não é algo novo. Ela tem sido uma condição presente em empresas, governos e sociedades há gerações e, cada vez mais, no nosso mundo moderno movido por tecnologia. As grandes estruturas para se lidar com as adversidades permanecem centrais como sempre estiveram. Enquanto a urgência e a prioridade por trás dessas estruturas tenham aumentado, os princípios básicos que impulsionam a adaptabilidade e o progresso são ainda mais relevantes.

O que fazemos agora? Essa é a pergunta que toda empresa, governo, família e indivíduo está se fazendo enquanto a COVID-19 se espalha pelo mundo. Para quem está em Wuhan ou em Hong Kong, o pior da tempestade parece ter passado... mas como saber ao certo? Para quem está na Europa ou nos EUA, o quanto ainda vai piorar? Para quem está em um local que ainda não se tornou uma zona de risco, o que vai acontecer se ele cruzar o seu caminho? E, mesmo se não cruzar o seu caminho, como lidaremos com as consequências econômicas e sociais do que está acontecendo em outros lugares?

A resposta começa com um conceito único e simples, tão óbvio quanto difícil: Calma. Em meio a qualquer crise ou tempestade, manter a calma é o primeiro passo, seguido de perto por seu semelhante: Paciência. Mas, depois de adotarmos a calma, internalizarmos a paciência e reconhecermos a realidade atual em que todos estamos... o que vem depois? Qual a melhor forma de agir para nos protegermos, nos prepararmos para o futuro e, talvez, até melhorarmos nosso posicionamento? Se há um lado bom nesse momento de adversidade, como vamos encontrá-lo e segui-lo?

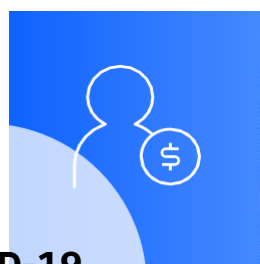
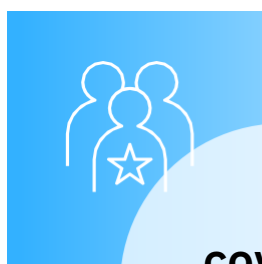
É isso o que este Guia de Ação pretende nos ajudar a fazer. Criado com base na própria experiência da IBM e na prontidão para a continuidade dos negócios, este guia – de ação e reação – espera atender a vários propósitos. Primeiro, queremos tranquilizar líderes e empresas que tomaram as medidas apropriadas, vocês estão tomando um rumo razoável. Segundo, queremos incentivar os que estão atrasados a acelerar suas atividades. Terceiro, queremos identificar áreas em que todos nós possamos fazer melhorias em curto e médio prazo. E, por fim, queremos reforçar uma visão de sobreaviso em relação ao futuro. Para estarmos mais fortes depois dessa crise, precisamos estar atentos aos passos que tomamos, suas implicações e seus propósitos mais amplos.

O que temos aqui é um guia dividido em quatro partes, que esperamos ser útil, tanto agora, como nos meses que virão, enquanto continuamos aprendendo e compartilhando mais, conforme as circunstâncias vão surgindo. Este guia se destina a ajudar líderes de negócios, mas pode ajudar qualquer organização. A primeira parte foca nos **funcionários**, o ativo principal e sangue vital de qualquer organização, o núcleo essencial. A segunda parte foca em **clientes e parceiros**, o círculo concêntrico ao qual as empresas estão conectadas de forma tão indelével. A terceira parte foca em **finanças e operações**, as alavancas de oferta, demanda, produtos, materiais, P&L e balanço. Por último, mas não menos importante, a quarta seção foca na **comunidade**: grupos locais, governos, investidores e outros envolvidos importantes. Todos sustentam e sofrem o impacto das ações de uma organização.

—
Figura 1

Funcionários

Muitos funcionários estão sendo afetados por doenças e angústias relacionadas a saúde e bem-estar financeiro.



Clientes e Parceiros

Clientes e parceiros estão focados em garantir o essencial, e buscam garantias sobre as políticas da empresa

Finanças e Operações

Todas as empresas estão enfrentando mudanças. Tanto na demanda de produtos, nas interrupções na cadeia de suprimentos e volatilidade sem precedentes nas posições de caixa e P&L



Comunidade

Necessidade de comunicar e tranquilizar investidores, parceiros do ecossistema e empresas/comunidades locais

**COVID-19
Resposta**

Ao separar as coisas dessa maneira, nosso objetivo é simplificar respostas a perguntas complexas e ajudar a oferecer uma estrutura simples de ação.

Existe um fator muito importante para considerar nessa equação: adaptabilidade. Acreditamos que essa crise gerará mudanças permanentes nas práticas de negócios e nas expectativas da sociedade. Organizações e indivíduos precisarão adotar novas abordagens para se adaptar à essa nova realidade. Após o 11 de setembro, por exemplo, a resposta governamental e corporativa às ameaças à segurança foi alterada, novos sistemas de comunicação entre agências foram implementados e as práticas do setor evoluíram das companhias aéreas para os portos.

Nessa era, a evolução pode ir além e, no processo, desvendar novos recursos. A exigência de trabalho remoto produtivo já está estimulando uma

releitura de como as organizações funcionarão, desde escolas primárias até o Congresso dos EUA. A reação criativa às condições ao nosso redor nunca foi tão urgente.

Os requisitos de "mindset" desse ambiente podem ser tão assustadores quanto o desafio médico colocado pelo COVID-19. Para otimizar os resultados em meio a mudanças disruptivas, precisamos enxergar as incertezas de outra forma. Precisamos tomar decisões extremas e difíceis ao mesmo tempo, seja fechando escolas ou reestruturando as cadeias de suprimentos, enquanto continuamos revendo, questionando, refinando e aprimorando essas decisões.

Agora, vamos à nossas sugestões.

Parte 1: Funcionários

Proteção do núcleo

A força de trabalho de uma organização é seu principal ativo, é o talento que a diferencia dos concorrentes, define prioridades e gera resultados. Com a COVID-19, esse talento foi colocado em risco no que diz respeito à saúde física, emocional e financeira. Tentar ajudar em uma área, incentivando o trabalho remoto, por exemplo, pode exacerbar outros problemas, alimentando a solidão, o isolamento, o medo.

A maioria das organizações já implementou as ferramentas básicas para apoiar, proteger e se comunicar com seus funcionários. Um rápido resumo do que deve estar atualmente em vigor:

- Uma equipe de liderança multifuncional para avaliar e abordar os impactos fluídos da pandemia, desde ajustes no local de trabalho, trabalho à distância e até cuidados de saúde e questões financeiras.
- Uma plataforma de comunicação multicanal para colaborar, incluindo vídeo, compartilhamento de documentos e mensagens instantâneas.
- Uma cadência regular de divulgação, incluindo continuidade de negócios, e-mails e sites (separados por funcionários e partes interessadas externas), novos dados e mudanças de políticas, etc.
- Um sistema de contingência para comunicações de emergência, de mensagens de texto em massa a cadeias telefônicas.
- Um sistema de feedback dos funcionários para avaliar a eficácia da continuidade dos negócios, descobrir áreas desconsideradas e melhorar o planejamento de contingências futuras.

Quando essas necessidades de curto prazo forem atendidas, o próximo estágio de preocupação com os funcionários (se a desaceleração econômica persistir), será o custo. De fato, em 2017, a participação global da mão de obra no PIB foi de 51,4% e mais de 58% nos EUA.²



Funcionários

Mantenha:

- Equipe de liderança multifuncional.
- Plataforma de comunicação multicanal.
- Contato regular.
- Sistema de contingência para comunicações de emergência.
- Sistema de feedback dos funcionários.

É inspirador ver quantas empresas continuam pagando os funcionários, mesmo os que estão de licença ou incapazes de desempenhar suas funções normais. Alguns setores duramente afetados podem se beneficiar de um financiamento governamental mais intenso ou de outro tipo de ajuda. Enquanto isso, as organizações devem ouvir de perto, oferecer apoio, permanecer acessíveis, e acompanhar seus funcionários, apropriadamente.

Os funcionários subutilizados também podem ser vistos como um ativo. Um candidato federal dos EUA concorrendo às eleições redirecionou a equipe de sua campanha para explorar os esforços de impacto social, dada a suspensão dos esforços de campanha física.³ Na China, a gigante de supermercado online FreshHema, que de repente se deparou com uma demanda crescente, “alugou” cerca de 3.000 funcionários de mais de 40 restaurantes, hotéis, shopping centers e similares.⁴ Se seus recursos humanos não estiverem sendo utilizados na

capacidade total, é possível, com pensamento criativo, encontrar outras empresas que possam utilizá-los e ainda absorver o custo deles, ao todo ou em parte. Também é possível coloca-los para trabalhar em novas ideias que você não pôde explorar no passado. Plataformas modernas de colaboração coletiva podem ajudar os funcionários a obter isso rapidamente.

Em longo prazo, parece incontestável que a mudança para o trabalho remoto, uma tendência já existente antes da COVID-19, será acelerada pelas nossas atuais experiências.⁵ Muitos trabalhadores estão cada vez mais treinados e à vontade com as novas ferramentas, e as próprias ferramentas estão sendo aprimoradas e aperfeiçoadas pelo uso intensificado e pela importância central. Quando o rastro da COVID-19 começar a se dissipar e as organizações começarem a colocar em prática os planos pós-crise, o trabalho remoto provavelmente será um componente mais comum em todos os setores do mundo. A integração desses recursos aprimorados impactará as equipes, TI, imobiliárias e outras suposições e expectativas da força de trabalho. As organizações que se adaptaram para essa realidade, podem melhorar seu posicionamento competitivo para o recrutamento e para a eficiência operacional.

Infelizmente, as oportunidades de trabalho remoto não se aplicam a todos. Pesquisas recentes indicam que pessoas com renda mais alta têm mais oportunidades de trabalhar em casa e permanecer produtivas por períodos prolongados. Isso intensifica ainda mais a crescente lacuna de riqueza. A oportunidade de trabalhar em casa também varia muito de acordo com o setor. Quem trabalha com tecnologia tem a maior oportunidade de tirar proveito do trabalho remoto. Mais de 60% dos trabalhadores pesquisados do setor de tecnologia indicam que, para eles, é muito possível trabalhar em casa. Metade dos trabalhadores do setor de serviços financeiros também indica que o trabalho remoto é muito possível. Entretanto, quem trabalha com varejo, governo e área da saúde tem menos probabilidade de conseguir trabalhar remotamente.⁶

Algumas organizações podem até optar por encarar este período como uma oportunidade de treinamento, desde áreas de proficiência em dados à estratégia de negócios. De acordo com o mais recente estudo IBM Global C-suite, os negócios mais bem-sucedidos são aqueles que adotam uma cultura focada em dados. A crise de hoje pode ser uma oportunidade para os retardatários se reerguerem ou os líderes progredirem mais.⁷

Seguem cinco perguntas fundamentais sobre os funcionários que toda organização deve se fazer regularmente conforme avançamos nessa crise:

1. Estamos fazendo o suficiente para apoiar a saúde física, financeira e emocional da nossa força de trabalho?
2. Estamos criando diretrizes e expectativas claras de trabalho, e as comunicando de forma consistente e eficaz?
3. Estamos otimizando de forma criativa o valor dos nossos funcionários por meio de trabalho virtual, trabalho redirecionado ou outros meios para lidar com o risco de licenças, demissões e outras dificuldades financeiras?
4. Estamos ponderando todas as possíveis implicações da marca, nas decisões de gestão necessárias, para minimizar o impacto à operação?
5. Existe uma equipe trabalhando na adaptação e na implementação de novos processos e fluxos de trabalho que persistirão além da crise?

Parte 2: Clientes e Parceiros

Conquistando a confiança

A principal moeda dos relacionamentos é a confiança. Infelizmente, muitas organizações já lutam para conquistar a confiança de seus constituintes.⁸ Com a COVID-19, essa luta pela confiança será ainda maior – se as obrigações não forem cumpridas, a distância social acarretará em distância comercial. Por outro lado, tempos de crise também podem firmar e aprofundar a confiança. A forma como operamos em momentos de estresse transmite mensagens importantes sobre nossas intenções finais.

Assim como com os funcionários, a maioria das organizações já estabeleceu algumas práticas e políticas para apoiar e se comunicar com seus clientes e parceiros. Um rápido resumo do que já deve estar em vigor:

- Uma redefinição da forma usual das suas atividades de comunicação para que os clientes e outras pessoas não recebam mensagens fora do contexto ou com o tom inadequado.
- Informações claras sobre a limpeza e a saúde de suas instalações e produtos, bem como eventuais mudanças nas práticas comerciais (locais, horários, expectativas de entrega, etc.).
- Uma estratégia de comunicação e cadência específica, incluindo contato do CEO, de outros executivos e líderes, e envolvimento individual com os clientes e parceiros mais valiosos. Não subestime a necessidade de muita comunicação neste momento.
- Um mecanismo multicanal para acessar e solucionar dúvidas. com atenção consistente nas redes sociais e mecanismos de resposta apropriado.
- Um programa para solicitar feedback imediato – nas suas comunicações, atividades, produtos e serviços – para embasar e melhorar seus esforços.

Com sistemas de curto prazo estabelecidos, a próxima fase é avaliar a saúde financeira e a força de clientes e parceiros. Em relacionamentos entre empresas, podem surgir problemas de liquidez. Para a maioria, as reservas de caixa não durarão muito. Em média, uma organização consegue continuar pagando suas despesas operacionais por cerca de 85 dias.⁹ Provavelmente, os riscos de crédito aumentarão.



Clientes e Parceiros

Mantenha:

- Redefinição da forma usual de comunicação.
- Informações de higienização de produtos e instalações.
- Estratégia de comunicação com clientes e parceiros.
- Mecanismo para solucionar dúvidas.
- Programa para solicitar feedback.

Se a sua organização tem um balanço mais sólido do que o usual, você pode aliviar a tensão daqueles que fazem parte do seu ecossistema. Agora, se você estiver em uma situação financeira mais problemática, poderá aprender rapidamente quem são realmente seus amigos. De qualquer forma, os laços de confiança serão testados e a forma como interagirmos terá implicações profundas no futuro desses relacionamentos – de fato, em todos os relacionamentos.

As empresas que descobrirem que seus produtos estão sendo mais necessários do que nunca, serão confrontadas com um dilema moral e comercial: uma oportunidade de reforçar os cofres como resultado da alta demanda, contrabalançada pelo risco de prejudicar a marca se não for devidamente gerenciada. Este é um momento em que os valores de indivíduos e organizações precisam se traduzir em decisões de negócios equilibradas. O distanciamento social está criando um aumento no tráfego de banda larga, por exemplo. Isso pode levar a um aumento permanente na demanda e prenciar serviços de maior valor e de mais alto nível para os provedores de telecomunicações depois que passar a crise.¹⁰

Empresas que encaram o decréscimo na demanda de seus produtos, enfrentarão os desafios mais difíceis, mas, mesmo aqui, podem existir oportunidades. Equipes de gestão criativas podem usar esse período para explorar novas oportunidades corporativas, talvez mudando seus modelos de negócios. A China Petrochemical Corporation (Sinopec), a maior refinaria de petróleo da China, começou a vender hortaliças em 340 postos de gasolina. Os clientes podem fazer um pedido pelo aplicativo Easy Joy e selecionar uma caixa de hortaliças com cerca de 7 kg de tomate, cenoura, brócolis e ovos, que dura três dias para uma família de três pessoas. A caixa é colocada no porta-malas dos clientes sem contato físico e o pedido pode ser feito dois minutos antes da retirada.¹¹ A empresa está vendendo cerca de 600 caixas por dia por posto de gasolina. Enquanto isso, startups europeias de entrega de alimentos sob demanda estão começando a acrescentar entregas “sem contato” para aumentar a segurança de clientes e funcionários.¹² Veremos vários outros exemplos desse tipo de engenhosidade nos negócios nas semanas e meses que estão por vir.

Uma tendência de longo prazo que provavelmente será acelerada pela crise: a expectativa e a demanda por uma melhor experiência do usuário. Isso acontecerá especialmente com os produtos digitais, em que o engajamento em todos os tipos de produtos e serviços deverá aumentar, acelerado pelas frustrações do distanciamento social e pelos recursos remotos disponíveis para atenuá-lo. As práticas entre empresas que permaneceram insistentemente resistentes à digitalização estarão sob maior pressão, como ilustra a mudança forçada da Bolsa de Valores de Nova York para operações remotas. Da mesma forma, no setor de serviços bancários ao consumidor, as limitações das agências bancárias (novamente, já sob pressão) estão aumentando pelos medos do distanciamento social. Os provedores de pagamento digital serão claramente os beneficiários. Quaisquer novas expectativas e práticas que se enraízem durante esse período de crise por parte de empresas e consumidores podem se tornar permanentes no futuro.¹³

Seguem cinco perguntas fundamentais sobre clientes e parceiros que toda organização deve se fazer regularmente conforme avançamos nessa crise:

1. Suas ações e escolhas estão ampliando seu leque de oportunidades, para conquistar a confiança de clientes e parceiros?
2. A quais clientes e parceiros você pode oferecer ajuda? E quais podem ajudar você?
3. Você está avaliando seu poder de precificação para equilibrar seus valores, sua vantagem de curto prazo e oportunidade de longo prazo?
4. Você está explorando novos produtos e serviços que seus clientes possam precisar no momento e se envolvendo com parceiros que aprimoram sua capacidade de colaborar?
5. Você está aprimorando a experiência do usuário, melhorando os pontos críticos e facilitando o engajamento de forma sistemática e agressiva, com atenção especial aos novos recursos digitais?

Parte 3: Finanças e Operações

Controlando o que é possível

As operações de uma organização são repletas de interdependências. Idealmente, as alavancas de oferta, demanda, materiais e produtos sustentam as atividades de negócios na mesma medida. Mas, em momentos de dificuldade, essas alavancas perdem a sincronia. Com a economia global sob pressão e os mercados financeiros afetados por oscilações violentas, a sensação é de que há muita coisa fora de controle. Previsões, expectativas e planos para o futuro tornam-se, na melhor das hipóteses, desafiadores. Talvez irrelevantes ou, ainda pior, perigosos. Para líderes que estão acostumados a tomar decisões rápidas e organizar suas forças visando grande impacto, a impotência endêmica dessa crise pode dar a sensação de desconforto, entorpecimento e humilhação. Ainda assim, a liderança é mais importante do que nunca. Identifique e se concentre no que você sabe, no que pode controlar e aja de acordo.

É aqui que uma mentalidade de agilidade e adaptabilidade se mostra tão essencial, tão crítica. Pessoas e organizações, precisam desenvolver resiliência à decepção, cultivar o otimismo diante dos desafios e com isso, manter uma visão atenta da realidade local para podermos equilibrar adequadamente as oportunidades e a prevenção de riscos.

Três áreas que melhor resumem isso: cadeias de suprimentos, linhas de produção e canais de distribuição. As três são dependentes entre si, mas interdependentes de outras áreas e da economia em geral. Segue um resumo das políticas e práticas que a maioria das organizações já deve ter em vigor para apoiar esses esforços de operações de negócios e operações internas, como comunicação e engajamento de funcionários/clientes:

- Uma “torre de controle” para gerenciamento de crise que reúna os principais líderes para garantir um único ponto de resposta e mensagens em toda a empresa.
- Plataformas digitais robustas, otimizadas para picos de volume, com gerenciamento de pedidos confiável e atendimento com vários pontos de contato, que também empregam dados para identificar padrões locais na demanda e corresponder recursos e necessidades.
- Um sistema contínuo de avaliação constante de estoques, cadeias de suprimentos e seu ecossistema ascendente, emparelhado com um sistema de aviso antecipado, que se expanda para o segundo e o terceiro nível de oferta e demanda.



Finanças e Operações

Mantenha:

- Torre de controle para gerenciamento de crise.
- Plataformas digitais robustas.
- Avaliação constante de estoque e cadeias de suprimentos.
- Exploração de modelos de equipe.
- Avaliação de P&L e balanço para abordar exposições.

- Uma exploração contínua de modelos de equipe, aproveitamento de forças de trabalho variáveis que podem ser terceirizadas, novos recursos digitais e oportunidades de automação/IA.
- Uma avaliação clara das implicações no P&L e no balanço, com um conjunto de “fios de ligação” definidos e planos de curto e médio prazo para abordar exposições.

Essas prioridades de curto prazo continuarão a ser essenciais conforme as condições evoluírem e as necessidades dos negócios mudarem – passando pelos dias mais difíceis e até à recuperação. Porém, depois que uma organização compreende essas práticas, há também as opções a serem consideradas para a próxima fase. Cadeias de suprimentos são um ponto de partida óbvio. Os impactos em cascata das paralisações da China no início de 2020 já começaram a despertar interesse na diversificação geográfica das cadeias de suprimentos. De fato, 94% das empresas da Fortune 1000 têm exposição da cadeia de suprimentos ao impacto da pandemia na China.¹⁴ Ao mesmo tempo, houve um aumento no prêmio por acelerar ou aumentar a agilidade das cadeias de suprimentos para lidar com situações de mudanças rápidas: Algumas empresas da Europa estão trocando o frete marítimo pelo ferroviário vindo da China, o que diminui o tempo de transporte pela metade. Talvez o curso mais resiliente de todos possa ser unir forças com os parceiros da cadeia de suprimentos para estabelecer um sistema coordenado de apoio na crise.¹⁵ Nesse tipo de situação, os parceiros provavelmente subirão ou cairão juntos e o compartilhamento de informações e ideias nesse clima se torna altamente valioso.

Toda empresa deve aproveitar essa situação para “virtualizar” o máximo possível suas operações com tecnologias digitais. As organizações que lidarem com isso com urgência, a curto prazo, poderão encontrar uma vantagem sustentável daqui para frente. Os executivos devem considerar mudar permanentemente os fluxos de trabalho para que o trabalho chegue às pessoas onde quer que elas estejam, em vez da disposição atual, em que as pessoas se deslocam para trabalhar.

Outras etapas intermediárias giram em torno da reavaliação dos estoques. Algumas indústrias (petróleo, minério de ferro, aço) já optaram por começar a acumular estoques, enquanto esperam que a demanda e os preços se recuperem.¹⁶ Isso está levando ao aumento da utilização de armazéns. Enquanto isso, os projetos de construção estão sendo pausados, apressando a desaceleração da demanda. Não é de surpreender que, nesse ambiente, a conservação de caixa se torne cada vez mais crítica. Isso ressalta a necessidade de processos financeiros otimizados. No geral, a natureza imediatista do nosso sistema econômico vai se tornar ainda mais esperada, necessária, exigida, porém reforçada para envolver ainda mais agilidade e capacidade de resposta. Isso é obtido por meio de ações importantes. Tempos de crise são uma oportunidade de demonstrar essas ações.

Com a demanda de alguns setores paralisada, haverá recursos que poderão ser realocados em novos usos – possivelmente, em longo prazo, expectativas de reinvenção: O que antes estava delimitado a um negócio, agora pode ser mais multifacetado. Na China, por exemplo, vários fabricantes de automóveis passaram a produzir máscaras cirúrgicas. Em parte, isso é reflexo da intensa necessidade de máscaras, mas também oferece uma janela para gerentes e líderes de mente aberta encontrarem novas oportunidades – rapidamente. A montadora SGMW (uma joint venture que inclui a General Motors China, a Liuzhou Wuling Motors e a SAIC Motor), partiu do conceito à produção em apenas três dias, produzindo um lote inicial de 200.000 máscaras. Agora, eles têm 14 linhas de produção com capacidade diária de 1,7 milhão de máscaras. O fundador da montadora BYD, Wang Chuanfu, liderou uma equipe de 3.000 engenheiros na construção de linhas de produção que usam 90% de componentes internos. Agora, eles produzem 5 milhões de máscaras por dia, um quarto da capacidade total de produção da China. Iniciativas semelhantes também estão acontecendo no mundo todo.¹⁷ Ao mesmo tempo, as empresas precisam da capacidade da torre de controle para permanecerem alertas e preparadas para dinamizar a produção de volta aos produtos principais quando a demanda retornar ao mercado.

Seguem cinco perguntas fundamentais sobre finanças e operações que toda organização deve se fazer regularmente conforme avançamos nessa crise:

1. Você está criando visibilidade nas suas operações para tomar decisões embasadas?
2. Você está segmentando e analisando sua base de clientes para entender necessidades novas e emergentes?
3. Você está em estreita coordenação com parceiros estratégicos para impulsionar digitalização, agilidade e eficiência?
4. Você está otimizando seus processos financeiros para gerenciar caixa, crédito e riscos?
5. Você está mantendo otimismo, assumindo o controle das áreas que podem ser controladas e se mantendo realista no âmbito de riscos e perigos?

Parte 4: Comunidade

Apoio às partes interessadas

Nenhuma organização pode – nem deve – ser independente de sua comunidade, especialmente se queremos superar esses tempos difíceis e construir o mundo do futuro que desejamos. Investidores, grupos eleitorais locais, governos e mídia são as principais partes interessadas. Eles precisam, não apenas ser respeitados, mas apoiados. Isso começa com a comunicação e flui para a colaboração.

Em 2019, a Business Roundtable publicou suas ideias sobre o equilíbrio entre as partes interessadas e os acionistas, e que a interdependência tornou-se absolutamente clara pela atual crise mundial.¹⁸

A maioria das organizações já está profundamente engajada com suas comunidades e, na era COVID-19, já tem estabelecidas estas políticas e práticas:

- Um plano de comunicação externa para permanecer à frente e controlar a narrativa., incluindo o público, a mídia, a comunidade, os líderes do governo e outros líderes de negócios.
- Compartilhamento sincero e transparente de todas as informações da empresa ou recursos que possam ajudar a conter e/ou entender a doença e sua trajetória.
- Suporte consistente a profissionais da área médica e suas recomendações, eliminando informações incorretas.
- Esforços para apoiar a assistência relacionada à COVID-19 financeiramente e com bens e serviços.
- Esforços para apoiar outras empresas e organizações em dificuldades, especialmente compartilhando sua própria experiência.

Em uma época como essa, o imperativo de servir à sociedade deve ter precedência sobre o interesse próprio. Mesmo que as empresas lutem com escolhas financeiras e escassez de cadeia de suprimentos, elas devem desenvolver planos de contingência que incluam uma medida de apoio da comunidade. Uma coisa que está bastante clara é que, em muitos países, esperar o governo intervir e providenciar soluções nem sempre é realista ou prático. Se as entidades melhor posicionadas para fornecer ajuda e serviços são empresas, essas empresas podem e devem se voluntariar.



Comunidade

Mantenha:

- Plano de comunicação externa.
- Compartilhamento transparente das informações da empresa.
- Apoio de profissionais da saúde.
- Apoio aos esforços de amparo relacionado à COVID-19.
- Apoio a outras empresas em dificuldades.

Esse tem sido o padrão em adversidades prévias mais isoladas, normalmente resultantes de desastres naturais.¹⁹ Porém, políticas corporativas integradas e coordenadas nunca foram tão necessárias ou tão importantes.

Em longo prazo, o engajamento no suporte da comunidade será de interesse da sua organização. Demonstrar liderança em momentos críticos como esse gera respeito – ou, mais precisamente, conquista respeito. Isso é obtido por meio de ações importantes. Tempos de crise são uma oportunidade de demonstrar tais ações.

A sociedade que surgirá após a COVID-19, vai se parecer com a que existia antes, mas será diferente. Parte disso será decorrente de lealdade à marca. Outra parte serão hábitos recém-enraizados. Se aqueles que estão forçadamente impedidos de trabalhar não receberem algum amparo ou tolerância com o pagamento das contas, provavelmente demorarão mais para passar pela crise, limitando o ritmo da recuperação. A propensão ao trabalho remoto estará mais prevalente e os sistemas para gerenciar o trabalho remoto estarão, por necessidade, mais evoluídos. À medida que mais comunidades vivenciam distanciamento social e recolhimento, a assistência médica remota receberá um ímpeto renovado: consultas com profissionais da saúde via vídeo, exames virtuais de diversos tipos, etc.

A ampla dependência da educação on-line estará entre os impactos sociais mais marcantes. Segundo a UNESCO, o número de crianças, jovens e adultos no mundo todo que não está frequentando a escola ou a faculdade em decorrência da COVID-19 está na escala de centenas de milhões.²⁰ Os mesmos aplicativos que oferecem estrutura para trabalho remoto, como Zoom, Webex e Microsoft Teams, também estão contando com professores e alunos. O DingTalk, ferramenta de escritório remoto desenvolvida pelo Grupo Alibaba, está facilitando cursos on-line de 140.000 escolas na China, atendendo 120 milhões de alunos em mais de 30 regiões por meio de 3,5 milhões de professores. Não é à toa que o DingTalk está entre o primeiro lote de 60 soluções de ensino a distância recomendadas pela Organização das Nações Unidas.²¹

Um curinga para a comunidade que pode surgir da pandemia da COVID-19, pode muito bem ser o tão debatido advento da votação on-line nos EUA. Se o distanciamento social continuar sendo necessário, as autoridades americanas precisarão providenciar acesso remoto à votação, para proteger o direito constitucional de voto. Isso poderia ser feito por meio das tradicionais cédulas de papel pelo correio, mas também poderia significar a adoção mais rápida da votação on-line. Tradicionalmente, a votação digital é desabonada por ser considerada arriscada, perigosa e passível de hackeamento. Porém, quando contas bancárias podem ser acessadas com simplicidade e segurança por meio do telefone, quando negociações on-line e câmbio de moedas podem ocorrer remotamente, a ideia de proteger um processo de votação pode ser menos uma questão de tecnologia e mais uma questão de foco e recursos. Talvez não possa ser adotada em âmbito nacional, mas aumenta a probabilidade de alguns locais começarem a cruzar essa fronteira. E, se isso acontecer – se votar se tornar tão fácil quanto enviar uma mensagem de texto – existirá a chance de mudar a dinâmica das eleições.

Claro, como com tudo o que está relacionado à COVID-19, flexibilidade é fundamental. Quando falamos em comunidade, aqui estão cinco perguntas fundamentais que toda organização deve se fazer nesse momento de ambiguidades:

1. Você está fazendo tudo o que pode para ajudar sua comunidade enquanto passamos pelas repercussões da pandemia?
2. Você está demonstrando liderança, com o objetivo de ajudar até os membros mais desfavorecidos da sociedade a sobreviverem a essa crise, e resistindo ao desejo de retroceder por interesse próprio?
3. Você está se comunicando claramente com as autoridades de saúde e do governo, implementando políticas de acordo com as instruções e solicitando outras medidas quando necessário?
4. Você está preparando sua organização e sua comunidade para o surgimento de atividades resultantes da pandemia, com o objetivo de reativar o engajamento social e a atividade econômica de forma responsável?
5. Você está ajudando a criar resiliência na sua comunidade para, depois dessa crise, estarmos mais bem preparados para lidar com a próxima no momento em que ela surgir?

Conclusão

O único teste que realmente importa

Enquanto o mundo respira fundo, esperando o momento em que o COVID-19 não está mais tão virulentamente fora de controle, quando a combinação de ciência, negócios e governo doma com sucesso seu impacto, o teste que está na mente do cidadão comum é um cotonete nasal: Posso estar com a COVID-19? Um ente querido pode estar? O que poderemos fazer se estivermos? A urgência dessas perguntas domina vários outros pensamentos e impulsos. Por um bom motivo: a doença já matou milhares de pessoas e matará muitas outras. Os impactos da pandemia estão causando um caos nos laços sociais e na atividade econômica, que, por sua vez, têm um custo humano terrível. Não há como confundir ou subestimar o significado, o protagonismo, a natureza existencial e determinante deste momento.

Mas também chegará um momento em que o teste vai se tornar, se não obsoleto, uma rotina. As pessoas ainda poderão contrair COVID-19 e algumas ainda poderão morrer disso. Com sorte, a COVID-19 vai se tornar uma gripe sazonal, algo familiar com o qual sabemos lidar. Nesse momento, o teste que importa não estará relacionado a uma pandemia. Estará relacionado a como nos saímos durante a crise e se aprendemos as devidas lições. Nas últimas décadas, observamos mudanças muito rápidas e muitas pessoas e organizações batalharam para se adaptar a elas. Agora, vemos que flexibilidade e adaptabilidade não são opções, são necessidades. Quem usa a crise para se adaptar permanentemente pode emergir mais forte.

Observações e fontes

- 1 Organização Mundial da Saúde (OMS): Site sobre o surto do coronavírus (COVID-19). <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- 2 International Labour Organization. "Participação da renda de mão de obra na porcentagem do PIB." Julho de 2019. https://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page33.jspx;ILOSTATCOOKIE=YdZyNGcRGBHBD8RiMfIVRpG38E15wBBhcxWQwCUjYx6AzI95V_y!-1102363596?locale=EN&MBI_ID=539&_afLoop=9618879880239138&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afrWindowId%3Dnull%26locale%3DEN%26_afrLoop%3D9618879880239138%26MBI_ID%3D539%26_afrWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D4920uge1q_4
- 3 Manchester, Julia. "Kennedy suspende atividades de campanha por uma semana devido a surto de coronavírus." *The Hill*. 13 de março de 2020. <https://thehill.com/homenews/campaign/487435-kennedy-suspends-campaign-activities-for-a-week-due-to-coronavirus-outbreak>
- 4 Tianyu, Wang. "Compartilhamento de funcionários ajuda empresas a sobreviverem à COVID-19." CGTN. 10 de março de 2020. <https://news.cgtn.com/news/2020-03-09/Employee-sharing-helping-companies-get-through-COVID-19-OqvFZWc67m/index.html>
- 5 Programa IBM Benchmarking. 2020.
- 6 Cutter, Chip e Rachel Feintzeig. "Empresas norte-americanas se apressam para reagir a uma crise que subverte o trabalho." *The Wall Street Journal*. 8 de março de 2020. https://www.wsj.com/articles/corporate-america-races-respond-crisis-that-upends-work-11583604174?reflink=share_mobilewebshare
- 7 "Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere." IBM Institute for Business Value. Novembro de 2019. <https://www.ibm.com/downloads/cas/K10GEMA9>
- 8 Edelman. "Edelman Trust Barometer 2020." 21 de janeiro de 2020. <https://www.edelman.com/trustbarometer>
- 9 Programa IBM Benchmarking. 2020.
- 10 Alba, Davey e Cecilia Kang. "Estamos trabalhando em casa. A internet consegue aguentar isso?" *The New York Times*. 16 de março de 2020. <https://www.nytimes.com/2020/03/16/technology/coronavirus-working-from-home-internet.html>
- 11 Xin, Zheng. "Sinopec começa a vender hortaliças nos postos de gasolina de Pequim." *China Daily*. 15 de fevereiro de 2020. <https://www.chinadaily.com.cn/a/202002/15/WS5e47ad50a310128217277c8c.html>
- 12 Lomas, Natasha. "Deliveroo e Glovo da Europa mudam para entrega sem contato durante pandemia da COVID-19." *Tech Crunch*. 12 de março de 2020. <https://techcrunch.com/2020/03/12/europes-deliveroo-and-glovo-switch-on-contactless-delivery-during-covid-19-pandemic/>
- 13 DeFrancesco, Dan. "NYSE fecha temporariamente seu icônico pregão e adota negociação totalmente eletrônica." *Business Insider*. 18 de março de 2020. <https://www.businessinsider.com/nyse-will-close-trading-floor-in-response-to-coronavirus-2020-3>
- 14 Dun & Bradstreet. "Impacto do coronavírus aos negócios: análise de negócios e cadeias de suprimentos decorrente do surto do coronavírus." Fevereiro de 2020. https://dnbuae.com/public/uploads/editor-images/files/DNB_Business_Impact_of_the_Coronavirus%20%281%29.pdf
- 15 Knowler, Greg. "Transportadoras China-UE passar a usar transporte ferroviário após cortes de capacidade do transporte marítimo." *Journal of Commerce*. 12 de março de 2020. https://www.joc.com/rail-intermodal/china%E2%80%93shippers-turn-rail-after-ocean-capacity-cuts_20200312.html
- 16 Daly, Tom, Mai Nguyen e Min Zhang. "ATUALIZAÇÃO 1 - Estoque de cobre na China em maior alta em quatro anos à medida que o fornecimento sobrecarrega a demanda atingida pelo vírus; o acúmulo dos estoques de aço desacelera." Reuters. 13 de março de 2020. <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-china-metals/update-1-china-copper-inventories-near-4-yr-high-as-supply-swamps-virus-hit-demand-steel-stocks-build-slows-idUSL4N2B63VU>
- 17 McGregor, Grady. "Máscaras e sanitizante para mãos substituem iPhones e perfumes: Empresas reestruturam as fábricas para produzir suprimentos para coronavírus." *Fortune*. 17 de março de 2020. <https://fortune.com/2020/03/17/coronavirus-mask-hand-sanitizer-factory/>
- 18 Business Roundtable. "Business Roundtable redefine o objetivo de empresas de promover 'uma economia que atenda a todos os americanos'." 19 de agosto de 2019. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- 19 Comm, Joel. "Como as empresas estão ajudando Porto Rico e se recuperar de furacão devastador." Inc. 11 de dezembro de 2017. <https://www.inc.com/joel-comm/companies-helping-social-good-of-puerto-rico.html>
- 20 UNSESCO. "Adversidade educacional da COVID-19 e a reação." 19 de março de 2020. <https://en.unesco.org/themes/education-emergencies/coronavirus-school-closures>
- 21 Wei, He. "Três aplicativos chineses de ensino entram para a lista das Nações Unidas." *China Daily*. 18 de março de 2020. <https://global.chinadaily.com.cn/a/202003/18/WS5e71690ba31012821727fe3c.html>

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produzido nos Estados Unidos da América,
março de 2020

IBM, o logotipo IBM e ibm.com são marcas comerciais da International Business Machines Corp., registradas em vários países no mundo todo. Outros nomes de produtos e serviços podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atual de marcas comerciais da IBM está disponível na web pelo site www.ibm.com/legal/copytrade.shtml, na seção “Copyright and trademark information”.

Este documento é atualizado a partir da data inicial da publicação e pode ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países em que a IBM atua.

AS INFORMAÇÕES CONTIDAS NESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS “NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM”, SEM NENHUMA GARANTIA, EXPRESSA OU IMPLÍCITA, INCLUSIVE SEM GARANTIAS DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO A UM FIM ESPECÍFICO E QUALQUER GARANTIA OU CONDIÇÃO DE NÃO INFRAÇÃO. Os produtos IBM são garantidos de acordo com os termos e condições dos contratos sob os quais eles são fornecidos.

Este relatório destina-se apenas a orientação geral. Ele não tem o intuito de substituir pesquisas detalhadas ou o exercício de discernimento profissional. A IBM não será responsável por nenhuma perda, de nenhum tipo, acarretada por uma organização ou pessoa que confie nesta publicação.

Os dados utilizados neste relatório podem ser derivados de origens terceiras e a IBM não verifica, valida nem audita tais dados de modo independente. Os resultados do uso desses dados são fornecidos “no estado em que se encontram” e a IBM não oferece nenhuma declaração ou garantia, expressa ou implícita.

