



# COVID-19

# Gestão em Tempos de Crise

Como vencer desafios e se preparar  
para a retomada

02 de Abril, 2020

# Do que iremos falar



- ❑ Compartilhar a abordagem da Falconi para ajudar as empresas na gestão da crise do covid19, com dois propósitos:
  - Gerenciamento imediato dos efeitos da crise
  - Preparação para a retomada e a captura de oportunidades
  
- ❑ Disponibilizar conteúdo que apoiem as empresas neste momento

# Crise



危

+

機

Crise = 危機



Perigo



Oportunidade

# Importante



Nosso propósito é compartilhar um conteúdo que possa ser usado amanhã pela sua empresa:

- ✓ Simples para ser colocado em prática de imediato
- ✓ Abrangente para apoiar empresas de diferentes perfis:
  - Porte
  - Maturidade gerencial
  - Segmento onde atua

# Gestão em Tempos de Crise

Nossa abordagem para enfrentar a crise



## 1 Governança da crise

Definição de quem irá coordenar a gestão da crise e o formato de trabalho

## 2 Diagnóstico e Ações anti crise

Execução de ações baseadas em cenários para mitigar os efeitos da crise

## 3 Preparação para a retomada

Preparação para a retomada, realizando ajustes à nova realidade

# Gestão em Tempos de Crise

## (1) Governança da crise

### Criação um comitê central



Grupo multidisciplinar de 3 a 6 pessoas

- Lider
- Coordenador
- Responsável por cenários
- RH
- Especialista de saúde

Esta crise demanda atenção total dos líderes



Situação emergencial e de difícil previsão futura



Pode causar impactos sem precedentes



Necessidade de respostas rápidas, proativas e de forma coordenada

# Gestão em Tempos de Crise

## (1) Governança da crise

### Identificação de pressões dominantes e temáticas críticas



#### Financeiro

Saúde e sustentabilidade do caixa



#### Pessoal

Saúde e bem estar dos funcionários



#### Operação e Processos

Ajustes de processos, atividades prioritárias e esforços



#### Sociedade e Clientes

Revisão da estratégia de junto aos clientes (vendas, pós vendas, retenção, etc) e posicionamento junto à sociedade

# Gestão em Tempos de Crise

## (1) Governança da crise

Estruturação de comitês multidisciplinares e específicos para cada tema crítico



# Gestão em Tempos de Crise

## (1) Governança da crise

### Definição de KPIs para cada comitê

<Exemplo não-exaustivo>

Comitê	Varejo Alimentar	Serviços	Saúde
	-Ruptura por falhas no abastecimento -Fluxo de clientes por plataforma de vendas	-Saldo em caixa - % de despesas/ receita	-Taxa de ocupação de leitos - Margem final e por procedimento
	-Qtde funcionários com sintomas -Absentéismo	-Qtde funcionários com sintomas -Absentéismo	-Qtde funcionários com sintomas -Absentéismo
	-Disponibilidade do sistema	-Atraso em entregas	-Qtde de leitos -Tempo médio de espera
	-Satisfação de clientes -Venda em horários alternativos	-Satisfação de clientes -Refeições doadas	-Satisfação dos clientes

### Definição do formato de atuação



Rotinas de trabalho

- Frequência de reuniões
- Pauta das reuniões
- Papel de cada participante



Fluxo decisório e de validação

- Dentro do comitê
- Áreas impactadas
- Comitê central



Estratégia de comunicação

- Frequência
- Público Alvo
- Canais / Formatos

# Gestão em Tempos de Crise

## (2) Diagnóstico e ações anti-crise

A incerteza em relação ao futuro exige que sejam considerados cenários de recuperação

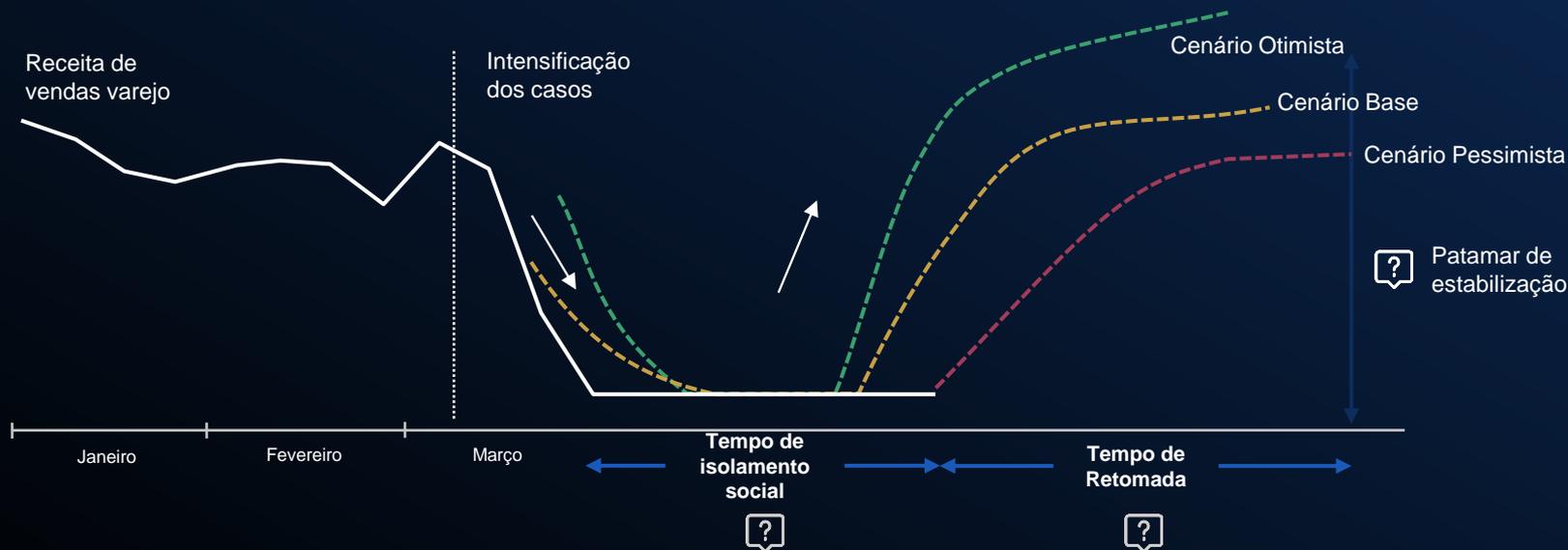


# Gestão em Tempos de Crise

## (2) Diagnóstico e ações anti-crise

### Construção de cenários

Quais os impactos de cada um dos cenários



# Gestão em Tempos de Crise

## (2) Diagnóstico e ações anti-crise

<Exemplo não-exaustivo>

### Diagnóstico para definição de ações

#### Financeiro

- Os riscos de perda de receita estão estimados e há um plano para mitigar estes riscos?
- O risco de recebimento e a taxa de inadimplência de clientes está monitorada e os desvios sendo tratados?
- A empresa conhece os gastos prioritários e estão sendo revistos e ajustados?
- Foram iniciadas renegociações das condições de pagamento (fornecedores, banco, etc.)?
- Os níveis de estoque, giro e riscos de rupturas foram revisados e o impacto no caixa foi avaliado?
- (...)

#### Pessoal

- Foram compartilhados protocolos e boas práticas de home office?
- Treinamento - Estão sendo estruturados e executados treinamentos remotos para os funcionários?
- Foi criado um programa de monitoramento de saúde?
- Existe alguma iniciativa para reduzir o estresse e aumentar o moral?
- Foi desenvolvida uma estratégia para jornadas de trabalho e férias?
- (...)



#### Operação e Processos

- Foi mapeado e definido o direcionamento de cada processo baseado nas novas prioridades?
- A alocação dos recursos foi ajustada para atividades prioritárias?
- Existe uma infraestrutura de TI adequada para dar suporte ao trabalho remoto?
- Foram revistos os níveis de serviços de processos prioritários?
- Foram realizadas adequações nos processos de forma a evitar a proliferação do contágio do COVID-19?
- (...)

#### Clientes e Sociedade

- Posicionamento da marca - Foram identificadas ações que a empresa pode tomar para contribuição e benefício da sociedade como um todo, fora de seu business comum?
- Clientes - Foram avaliadas e executados ajustes na linhas de produtos/serviços e seus canais de atendimento ao cliente?
- (...)



**Importante:** Os comitês específicos precisam estar alinhados em relação aos cenários.

# Gestão em Tempos de Crise

## (2) Diagnóstico e ações anti-crise

Como avaliar cada dimensão



**Diagnosticador  
Falconi (gratuito)**

- 4 dimensões + etapas de Governança e Pós Crise
- Total de 41 itens avaliados
- Recomendações específicas

### OPÇÕES DE RESPOSTAS PARA CADA ITEM

Não aplicável /  
Não  
importante

Não planejado  
e não realizado

Planejado e  
não realizado

Executado com  
oportunidade  
de melhoria

Executado e  
funcionando  
bem

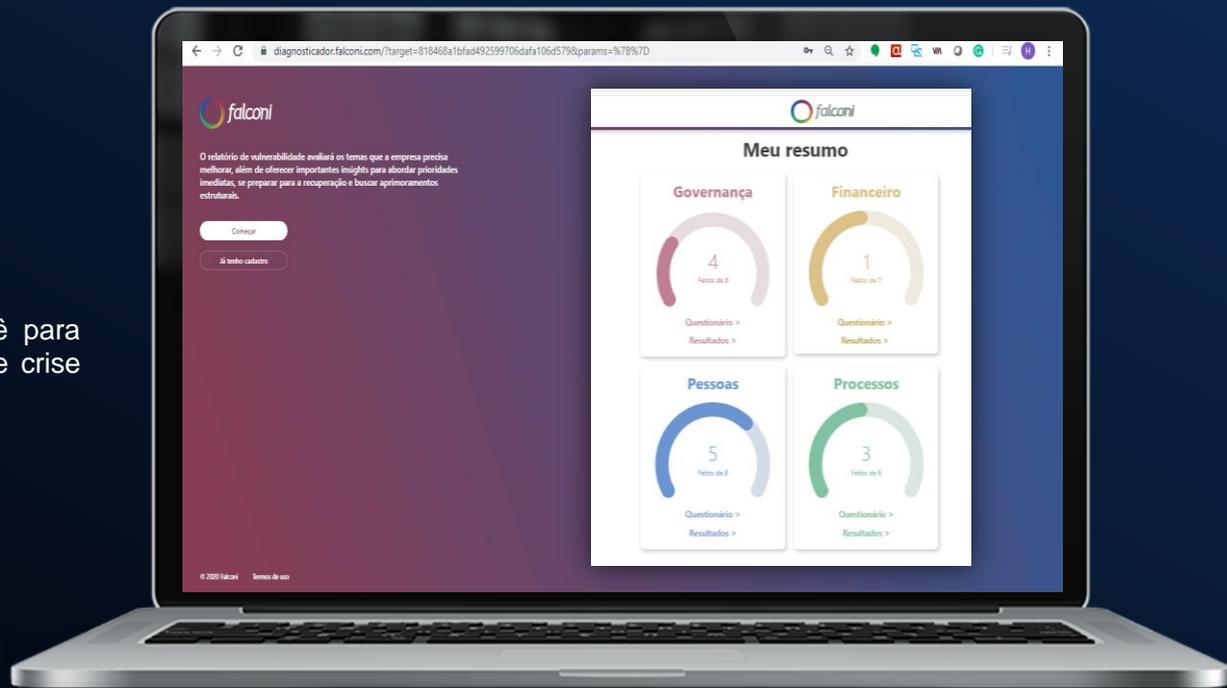
# Avalie sua empresa



O diagnosticador é uma ferramenta criada pela Falconi para auxiliar as empresas a identificar como estão reagindo à crise e o que mais pode ser explorado em relação às etapas da abordagem e às dimensões citadas anteriormente.

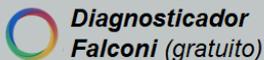
- 1- Preencha seus dados
- 2- Responda as perguntas de cada tema
- 3- Receba uma avaliação global e por tema
- 4- Receba recomendações específicas

A Falconi compartilhando conhecimento com você para juntos sairmos ainda mais forte desse momento de crise mundial.



# Gestão em Tempos de Crise

## (2) Diagnóstico e ações anti-crise



### Exemplo de recomendações para itens avaliados

#### ITEM AVALIADO

- Os riscos de perda de receita estão estimados e há um plano para mitigar estes riscos?

#### Financeiro



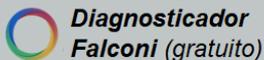
#### Medidas Recomendadas

- (1) Calcular a curva de receita à partir de valores de referência e dos **cenários atualizados**;
- (2) Levantar hipóteses de fatores causais que podem gerar desvios em relação aos cenários;
- (3) Agrupar as **hipóteses por área de responsabilidade**. Exemplo: precificação, logística, comercial/mkt, produtos;
- (4) Propor ações proativas quando aplicável;
- (5) Coletar **dados diários**, **comparar** com os valores previstos e **identificar desvios**;
- (6) Associar cada desvio à lista de hipóteses com seus respectivos responsáveis;
- (7) Propor **ações para eliminar a causa** do desvio e incentivar sua execução;
- (8) Manter o acompanhamento da receita após a execução das ações propostas para confirmar sua eficácia;
- (9) Padronizar a nova rotina de operação.

# Gestão em Tempos de Crise



## (2) Diagnóstico e ações anti- crise



### Exemplo de recomendações para itens avaliados

#### ITEM AVALIADO

- A alocação dos recursos foi ajustada para atividades prioritárias?

#### Medidas Recomendadas

- (1) Listar as **entregas de cada departamento** (porque a área existe);
- (2) Elaborar o **ranking de prioridade** das entregas da área - da mais importante para a menos importante. Considere mais importante aquilo que é compulsório ou que irá garantir a sobrevivência da empresa no presente e em até 2 anos;
- (3) Estimar a **alocação atual dos recursos** da área para cada uma das suas entregas;
- (4) Direcionar os recursos da área de acordo com os seguintes critérios:
  - **Redirecionar recursos para áreas/processos prioritários** caso as atividades da área/processo sejam totalmente suspensas;
  - **Eliminar ou reduzir pela metade** as atividades que representam 20% dos recursos menos prioritários;
  - **Automatizar ou simplificar** as atividades não essenciais e que consomem outros 40% dos recursos da área;
  - Avaliar necessidade de **alocação de mais recursos em atividades mais relevantes** da área/processo – 40% restantes
- (5) Avaliar o novo orçamento da empresa somando-se a revisão do orçamento de todas as áreas.

#### Operação e Processos



# Gestão em Tempos de Crise

## (2) Diagnóstico e ações anti-crise



Ajuste do portfólio de projetos e ações estruturantes



Extinção



Postergação



Repriorização



Aceleração



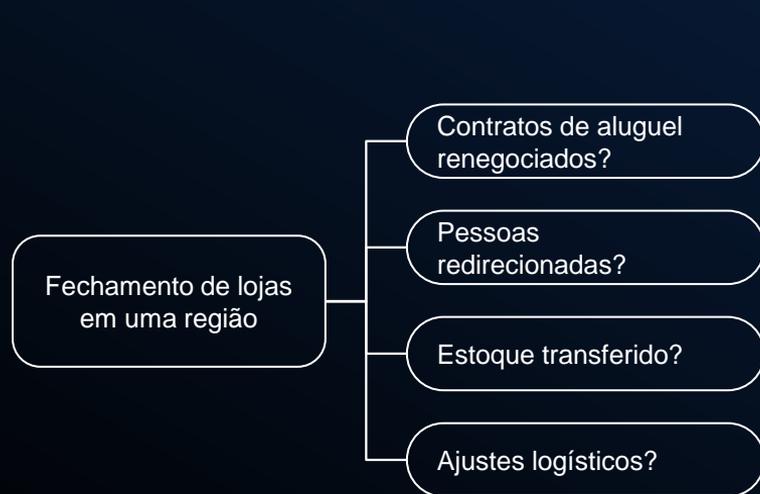
Manutenção

# Gestão em Tempos de Crise

## (2) Diagnóstico e ações anti-crise



Comunicação das ações para as áreas impactadas seguindo o fluxo decisório



# Gestão em Tempos de Crise

## (2) Diagnóstico e ações anti- crise



### Controle das ações



Status de execução



Gestão da  
Efetividade



Ações corretivas em  
relação ao plano original

# Gestão em Tempos de Crise

## (2) Diagnóstico e ações anti-crise

Identificação de métricas proativas que indiquem retomada

Elaborar cenários de retomada



<Exemplos>

- Retomada de outros mercados (nacionais e internacionais)
- Evolução do % lojas abertas
- Evolução por das vendas por loja por dia
- Evolução da # de cotações de preço



# Gestão em Tempos de Crise



## (3) Preparação para a retomada

Mapear as oportunidades advindas da crise e da mudança do cenário competitivo

Mudanças de  
comportamento



Cliente

Uso de canais digitais



Organização

Trabalho remoto



Mercado

Valorização de produção local  
e compromisso social

# Gestão em Tempos de Crise



## (3) Preparação para a retomada

### Novos modelos de negócios e de organização do trabalho com um maior componente digital

- ✓ Digitalização acelerada
  - crescimento do e-commerce, serviços virtuais, assinaturas de app, novos canais de vendas
  - processos gerenciados por algoritmos
  
- ✓ Novos hábitos de consumo
  - busca por mais comodidade
  - maior valorização da consciência ambiental e sanitária
  
- ✓ Novas estruturas organizacionais
  - equipes mais dispersas, mais diversas e com novos formatos de trabalho;
  - Novos perfis de liderança, com mais foco em resultados e mais autonomia.

# Gestão em Tempos de Crise

## (3) Preparação para a retomada

Ajuste dos objetivos/metas originalmente previstos e elaboração do plano de ação de volta a normalidade

### ESTRATÉGICO

Reavaliar as estratégias

### TÁTICO

Revisão das metas desdobradas

Revisão do orçamento

Melhoria dos processos

Gestão dos projetos

### OPERACIONAL

Revisar as rotinas comerciais, operacionais e de suporte

### Exemplos de Ações:

- Reprojeter as práticas de gestão comercial
- Desenvolver novos produtos
- Revisar a alocação de custos e despesas
- Redesenhar os processos logísticos
- Contratar e treinar novos profissionais
- Etc...

# Gestão em Tempos de Crise

## Conclusão

### Como podemos ajudar



1

Governança da crise



Gestão de crise com foco em resultados



Actio

2

Diagnóstico e ações anti-crise



Dayway



OBZ Digital

3

Preparação para a retomada



Plataforma GPD/  
Smart Solutions



FRST



Central de  
Inteligência  
de Vendas

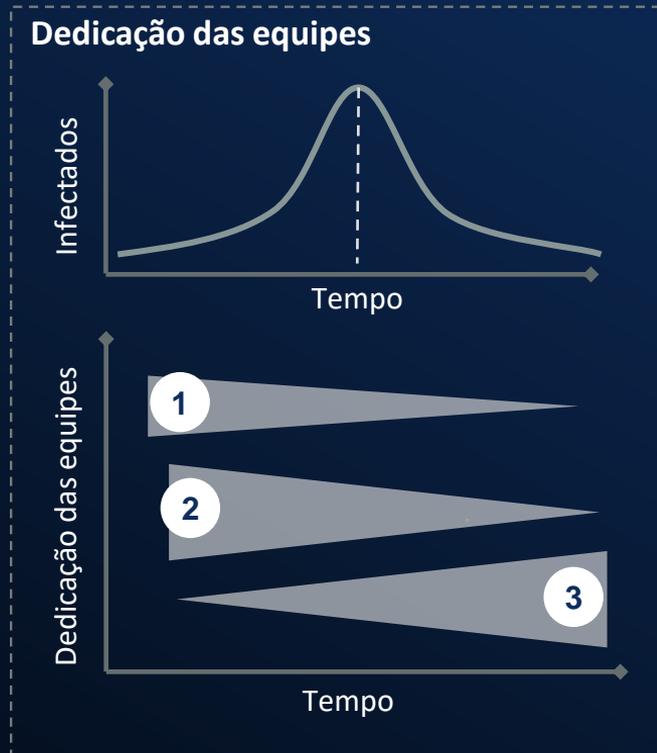


ROP ágil

# Gestão em Tempos de Crise

## Conclusão

Nossa abordagem para enfrentar a crise



# Gestão em Tempos de Crise



Um canal prático para começar hoje



Acesse: <https://digital.falconi.com/perspectivas>

Lá você encontrará:

- Nosso estudo completo com as perspectivas e a nossa abordagem para a crise;
- A gravação deste webinar e os materiais usados.

Em breve:

- Plataforma gratuita onde é possível diagnosticar a sua empresa nas etapas e dimensões exploradas neste webinar.
- Conteúdo de outros webinars.

# Gestão em Tempos de Crise



## Nosso Time:



**Flávio Boan**

Sócio e Diretor Técnico

[flavioboan@falconi.com](mailto:flavioboan@falconi.com)



**Bernardo Silami**

Principal

[bernardocastro@falconi.com](mailto:bernardocastro@falconi.com)



**Henrique Melillo**

Team leader

[henriquecunha@falconi.com](mailto:henriquecunha@falconi.com)

