

Resiliência empresarial: competência essencial

Lições para 2021

Prof. Fabian Salum

Prof^a. Karina Coleta

Prof. Hugo Tadeu

Março 2021



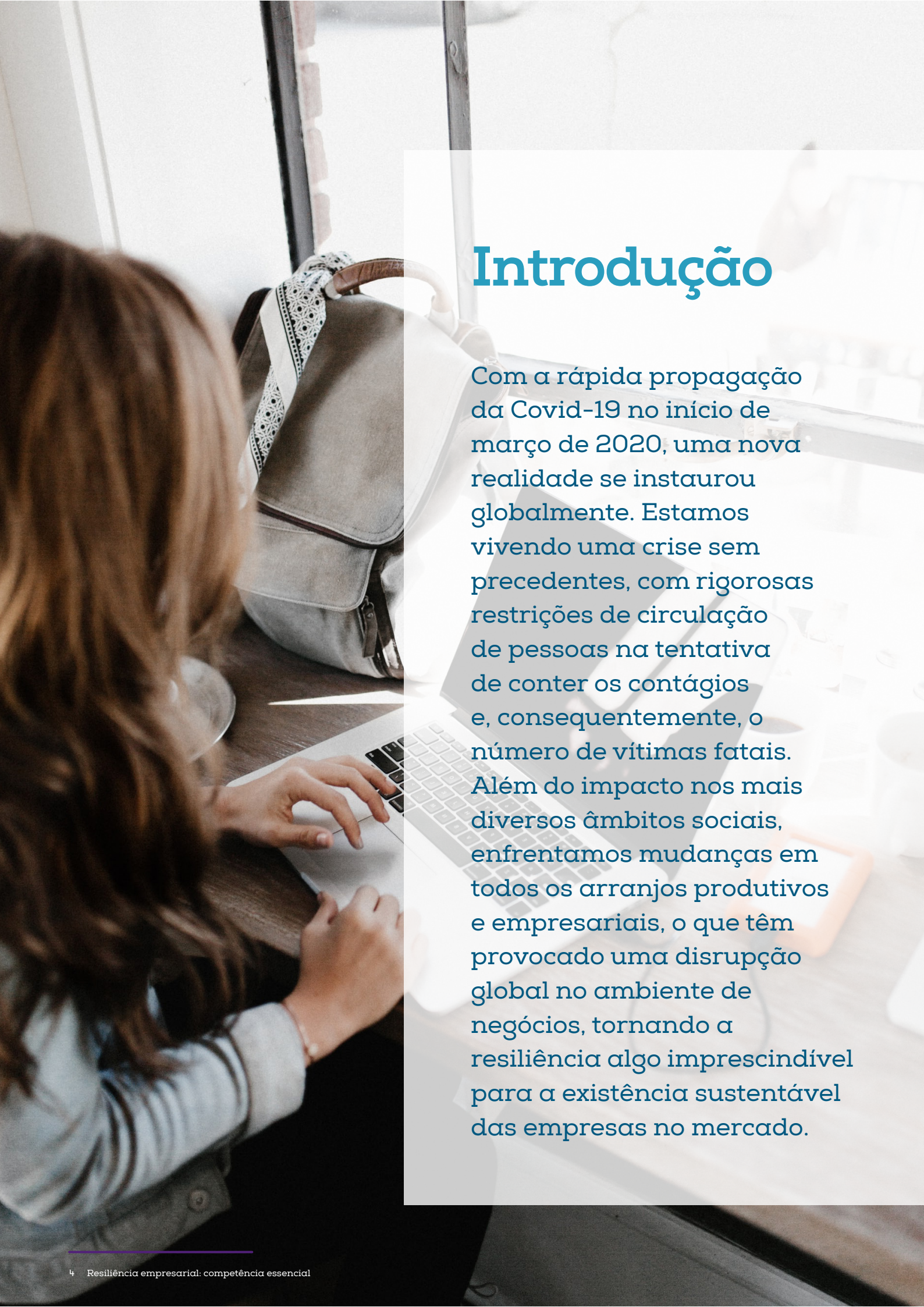


Índice

Introdução	4
As incertezas são inevitáveis, mas navegar é preciso	6
Instabilidades podem abrir as portas para um novo negócio	7
Independente das opções de rota, a saúde empresarial e o bem-estar dos colaboradores estão no topo das prioridades	9
É preciso atentar-se à legislação e ao andamento das políticas públicas	11
A migração para o digital revelou um novo mundo, mas é necessário se proteger contra os ataques	13
Navegando em direção à nova década de 2020	16
Referências	17
Sobre os autores	19

Realização:

FDC FUNDAÇÃO
DOM CABRAL



Introdução

Com a rápida propagação da Covid-19 no início de março de 2020, uma nova realidade se instaurou globalmente. Estamos vivendo uma crise sem precedentes, com rigorosas restrições de circulação de pessoas na tentativa de conter os contágios e, consequentemente, o número de vítimas fatais. Além do impacto nos mais diversos âmbitos sociais, enfrentamos mudanças em todos os arranjos produtivos e empresariais, o que têm provocado uma disrupção global no ambiente de negócios, tornando a resiliência algo imprescindível para a existência sustentável das empresas no mercado.

A resiliência é um conceito que tem origem na física. Trata-se da capacidade que alguns corpos apresentam de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica. No sentido figurado, a resiliência empresarial, nada mais é que a habilidade de superar adversidades, responder a mudanças inesperadas e até mesmo rupturas caóticas, como as vivenciadas desde o último ano.

Na obra vencedora do prêmio *Pulitzer* de 1998, 'Armas, Germes e Aço: os destinos das sociedades humanas', Jared Diamond faz uma leitura da evolução dos povos. O autor explica como o destino dos europeus, nativos americanos, africanos, asiáticos e australianos foi moldado por fatores geográficos e ambientais e não por questões étnicas ou relacionadas à capacidade de cada grupo. Como resultado da análise de 13 mil anos de história da civilização nos vários continentes, a conclusão do autor é uma analogia compatível com nosso contexto atual, onde a prevalência de uma população sobre outra tem fundamentos ou aceleradores de mudanças de origem militar/bélica (armas); epidêmica/pandêmica (germes); ou tecnológica (aço). Estes são elementos que, de alguma maneira, dizimaram grandes contingentes de pessoas em todas as sociedades.

Em contextos assim, a diferença entre fracasso e sucesso nas organizações consiste no cultivo de uma visão ampliada e diversificada das diversas áreas de conhecimento. As decisões devem ter como base a humildade no reconhecimento das lições que os cenários de crise apresentam. Segundo o recente artigo *"Getting Business Resilience Right"*, publicado na revista *Bain & Company*, a pandemia de Covid-19 é apenas a última das várias crises e colapsos mundiais que expõe as vulnerabilidades de empresas despreparadas para enfrentar a volatilidade dos mercados.

O elevado grau de incertezas nas projeções de cenários deu origem a diferentes estudos sobre as consequências e desdobramentos da crise. Entre os trabalhos elaborados pelo Centro de Referência em Estratégia (CRE) da Fundação Dom Cabral (FDC) em parceria com a Grant Thornton Brasil (GT BR), destaca-se a pesquisa intitulada: ***"Novas formas de trabalhar: impactos do home office em tempos de crise"***. Com o foco no trabalho remoto, a pesquisa contou com cerca de 700 respostas e revelou, entre as principais descobertas, o desafio de transcender obstáculos e se adaptar, seja no trabalho remoto, na produtividade dos colaboradores ou nas tecnologias utilizadas. Esta e outras reconfigurações dos arranjos empresariais, num cenário turbulento, tem exigido dos líderes, executivos e proprietários de empresas, agilidade e propriedade na leitura e compreensão do modo de "fazer negócios".

Dada a complexidade e ausência de um histórico de crise com características similares, a equipe de pesquisadores do CRE – com base em relatórios, estudos, artigos e pesquisas – preparou este conteúdo para oferecer *insights* e sugestões de prioridades para auxiliar e preparar as empresas para o momento de retomada pós-isolamento social. Compreendemos que a resiliência é uma competência multifacetada. Ter a capacidade de navegar em ambientes instáveis e vislumbrar novas oportunidades conduzem ao estabelecimento de prioridades: o cuidado com a saúde do negócio e das pessoas; a atenção ao ambiente regulatório; a defesa do fluxo de informações estratégicas; e a garantia da continuidade sustentável da cadeia de suprimentos. Cada uma destas lições será compartilhada a seguir.

Boa Leitura.

As incertezas são inevitáveis, mas navegar é preciso

Globalmente, o conjunto de fragilidades gerenciais e a alta volatilidade no contexto mercadológico tem acelerado a disrupção – com ou sem adoção de tecnologias – no ambiente de negócios.

A resiliência empresarial deve ser considerada como uma componente que facilita a leitura de tendências dos mercados. Desse modo, os líderes empresariais poderão implementar estratégias que sejam isentas dos efeitos nocivos promovidos pelos mitos que foram difundidos durante o ano de 2020, quando a pandemia foi instaurada.

Para enfrentar a instabilidade do ambiente, as empresas devem criar alternativas robustas baseadas na economia de cada setor, em vez de tentar identificar e quantificar os impactos divulgados pelos vários meios de comunicação.

Como enfrentar os desafios da instabilidade?

- Adotando uma visão holística da resiliência. Esta é uma atitude que permite aos executivos tomar decisões mais assertivas diante da ampla variedade de escolhas;
- Estendendo as capacidades organizacionais de maneira incremental sem descuidar da perspectiva de longo prazo. Como, por exemplo, as novas tendências de: trabalho remoto na modalidade *home office*; cadeias de suprimentos mais curtas, ágeis e menos dependentes de um único fornecedor; comercialização de produtos e serviços por meio de plataformas digitais; digitalização/automação de processos usando RPA (*Robotic Process Automation*); e segurança da informação e medidas contra

ataques de perfis falsos em transações virtuais. Estas são algumas das tendências que não dão sinais de regressão, mas sim avanço progressivo.

- Assumindo uma nova estrutura de governança empresarial capaz de influenciar os objetivos estratégicos e organizacionais, além de ações que se estendam para o contexto socioambiental.

Certamente, estas não são alternativas exaustivas e a busca constante por novos entendimentos deve permanecer. É preciso maximizar o aprendizado em tempos de crise, abrindo-se a uma compreensão renovada do que seja resiliência organizacional. Isso permitirá a obtenção de novas vantagens competitivas que possam atender aos interesses de múltiplos *stakeholders*.

O reenquadramento das estratégias competitivas de organizações resilientes deve considerar as novas realidades de contexto, demanda de investimento e custo de oportunidade. Por outro lado, haverá dependência da disposição dos líderes em equilibrar a criação de valor no curto e longo prazos.

Mesmo com expectativas positivas sobre a vacina, sabemos que o próximo contexto normal para os negócios não será igual ao antigo. Mudanças estruturais ocorreram em 2020, seja na forma de trabalhar, de utilizar a tecnologia e até mesmo de se relacionar profissionalmente.

Instabilidades podem abrir as portas para um novo negócio

O Brasil vive a transição para uma diferente forma de normalidade, mas ainda não temos previsões de quando os riscos de contaminação vão se extinguir.

O artigo de setembro de 2020 do *World Economic Forum* sugere que após a vacina, sua distribuição a uma porção suficiente da população para induzir a imunidade coletiva pode ocorrer em apenas seis meses. Assim como identificado pelo grupo de pesquisadores do CRE da Fundação Dom Cabral, sobre práticas de *Leapfrogging*¹ em startups brasileiras com foco em impacto social (2019), a sociedade e as empresas podem aplicar novas tecnologias e modalidades colaborativas para dar grandes saltos e superar os problemas sociais ocasionados pela Covid-19.

Mudanças graduais e negócios tradicionais (business-as-usual) não são suficientes para solucionar os graves problemas sociais e ambientais enfrentados no mundo, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil. Na busca pela inovação disruptiva que gere impacto positivo é importante compreender e conhecer mais a respeito das práticas de *Leapfrogging* no Brasil e na América Latina.

As empresas já existentes têm a necessidade e a oportunidade de ingressar no mercado digital através da digitalização do seu core business. Criam negócios novos e inovadores com formatos digitais para seus produtos e serviços. Segundo a pesquisa '*McKinsey Digital Business Building Survey*' há uma tendência a ser observada. Até 2019 30% dos CEOs globais colocavam a construção de novos negócios como prioridade, contudo em 2020, este percentual subiu para 52%. Um novo e impressionante número de CEOs

priorizam novos raciais estratégicos para criarem um novo negócio digital, entre eles:

- 65% justificam a busca por novas fontes de receita;
- 44% estão buscando atender as novas expectativas dos clientes;
- 18% buscam proteção/barreiras contra novos entrantes.

Para tanto, segundo apresenta a pesquisa da McKinsey, a criação de um novo negócio pode seguir por três diferentes vertentes:

1. Mudar o jeito de servir:

Manter o produto e os clientes, mas mudar significativamente o modo de transacionar/servir e atender.

2. Expandir a franquia de portfólio:

Manter o público-alvo e acrescentar novas ofertas de serviços/produtos potencializadas pelo uso de tecnologias digitais.

3. Expandir as fronteiras do negócio:

Oferecer uma nova gama de produtos, serviços e modelos de negócios a um novo segmento de clientes. Ofertar produtos completamente novos e diferentes de seu negócio principal, promovendo a alavancagem da marca e reconhecimento do mercado.

Na figura a seguir, a *McKinsey Analysis* ilustra as condições necessárias para cada estratégia:

¹ Leapfrogging - Prática gerencial de adoção tecnologias originárias de países mais evoluídos para promover saltos na resolução de problemas infraestruturais ou barreiras existentes nos países emergentes. Em vez de melhorias incrementais, o Leapfrogging pode promover resultados de maior impacto e capacidade mais rápida de resolução pelas empresas que o adotam.

Figura 1: As três grandes estratégias de disrupção digital

Mudar o jeito de servir

Tranformar o jeito de servir o cliente com o *core business*



Condições

- Quando novas tecnologias abrem uma nova forma de fazer negócios

Expandir a franquia

Oferece novos produtos para a mesma base de clientes



- Empresas com forte relacionamento com clientes criam oportunidades de expansão da penetração na base já existente

Expandir as fronteiras

Servir novos clientes, com novos produtos e um novo modelo de negócio



- Empresas com um ativo ou posição única cria uma vantagem competitiva em um novo mercado
- Capacidade e apetite para financiar investimentos de longo-prazo

Fonte: McKinsey Analysis

Uma das conclusões da pesquisa 'McKinsey Digital Business Building Survey' é a baixa taxa de novos negócios criados em grandes empresas, apenas 24% se tornaram viáveis e ganharam escala de crescimento. Dentre os fatores que merecem maior destaque está o desalinhamento das expectativas. Os novos negócios com tipologia "inovador" acabam sendo medidos pelas mesmas métricas do negócio originário ou tradicional, sofrendo a pressão de expectativas de retorno rápido e com lucratividade.

Mas, como ter inovação com o caixa extremamente prejudicado? Como se recuperar no momento em que o contato físico ainda é um fator limitante? Como reestabelecer o fluxo de matérias-primas e insumos em cadeias produtivas que foram interrompidas? Qual será a nova modalidade de trabalho dentro das organizações (presencial, remota ou híbrida)? Quais aprendizados os líderes e gestores levam para futuros cenários? E, finalmente, como prevenir a segurança dos dados com a fragilidade comprovada das redes domésticas de conexão?

Estas são algumas das inquietações que ainda não temos respostas certas. Por isto, é necessário priorizar ações estratégicas e táticas de acordo com a realidade de cada organização.

Com base nestes questionamentos selecionamos três eixos de referência, ilustrados a seguir, para apoiar as reflexões e prioridades.

- **Saúde empresarial e bem-estar dos colaboradores**
- **Legislação e políticas públicas - suporte empresarial**
- **Proteção da informação contra ataques cibernéticos**

Resiliência Empresarial

Independente das opções de rota, a saúde empresarial e o bem-estar dos colaboradores estão no topo das prioridades

Mesmo com a reabertura de bares, comércios, academias e grande parte dos estabelecimentos comerciais, o desfecho epidemiológico ocorrerá apenas quando a imunidade de rebanho for alcançada. Ou seja, quando a proporção da sociedade imune à Covid-19 for suficiente para prevenir a transmissão contínua e generalizada.

De acordo com o relatório da EY, “Resiliência empresarial: plano de gestão de crise COVID-19”, a pressão pela tomada de decisões efetivas impõe um desafio enorme aos executivos, tanto para reformular seus negócios quanto para planejar a recuperação com a maior velocidade possível. A empresa deve estar preparada para tomar medidas ágeis que visem a preservação da integridade física e psicológica dos profissionais. A comunicação precisa ser clara, objetiva e rápida.

As ações sugeridas a seguir resultam de nossas interações com empresas, além de dados de pesquisas realizadas. São passos a serem dados quando o assunto é saúde empresarial e bem-estar dos colaboradores:

- A empresa deve desenvolver políticas de mobilidade, normas e protocolos de viagens adequados, revisar sua política de viagens e reuniões presenciais, prevalecendo o bom senso para decisões essenciais;
- A oferta de transporte e alimentação para os funcionários deve ser estudada e revisada caso a caso, de forma a reduzir ao máximo os riscos de contaminação;
- A necessidade de oferecer apoio médico e psicológico para os funcionários que estiveram isolados por meses, é um aspecto a ser considerado pelas organizações;
- O time de Recursos Humanos deve ser capacitado e estar disponível para apoiar as medidas de prevenção e manutenção da saúde, bem-estar e segurança dos colaboradores;
- É aconselhável que as lideranças estejam predispostas a compreender as necessidades e pleitos dos colaboradores em relação aos desafios e aprendizados da nova modalidade de trabalho pós pandemia;
- Os líderes têm um papel essencial nesse momento, pois, assim como no início da crise,

as empresas estão buscando novos modelos de gestão do “novo normal”. Para tanto, os funcionários precisam de um direcionamento claro e efetivo;

- As lideranças devem planejar, de forma antecipada e organizada, o reinício das atividades presenciais que foram interrompidas;
- Cabe à liderança revisar o planejamento estratégico e analisar as suas prioridades para cada período da pandemia, visando a prevenção do pânico e do medo generalizado;
- É sugerida a criação de um plano de recuperação e continuidade do negócio que seja aplicável em diferentes cenários e momentos;
- É possível que a empresa desenvolva um novo planejamento estratégico focado em talentos

específicos para a era pós-pandemia e reinício das operações interrompidas;

- As empresas precisam analisar a gestão de riscos, quais são os pontos críticos de atenção e quais atividades podem ser canceladas ou postergadas;
- Após a análise de risco, a empresa deve construir alternativas conjuntas com seus parceiros e fornecedores, para solucionar os pontos críticos de atenção e reconstruir as relações comerciais;
- A empresa deve estar preparada para as mudanças frequentes de comportamento do consumidor;
- Por fim, é aconselhável que os gestores mapeiem as lições aprendidas e revisem os processos de gestão de crises no pós-pandemia.



É preciso atentar-se à legislação e ao andamento das políticas públicas

A pesquisa da Fundação do Cabral em parceria com a empresa Grant Thornton Brasil revelou, em 2019, a percepção de executivos e empresários de diversos setores sobre a retomada do crescimento econômico do Brasil.

O final de 2019 indicava uma positividade e esperança que há muito tempo não se via, especialmente quanto à retomada da economia brasileira após anos difíceis. Entretanto, havia preocupações por parte dos respondentes que apontavam a necessidade das Reformas Tributária, Fiscal e Previdenciária.

Contudo, na virada da década, o primeiro ano iniciou com registros assustadores da rápida expansão da Covid-19 e a não materialização da agenda das reformas no Brasil. Os executivos e líderes das organizações em todo o mundo se confrontaram com outras questões inéditas e emergenciais como: manter a saúde financeira da empresa (liquidez), o bem-estar e manutenção do emprego dos colaboradores, desvendar as políticas públicas promulgadas em caráter emergencial, acompanhar as medidas provisórias e a legislação adequada para cada categoria e setor da economia. Esse foi apenas o início de um longo período de incertezas e volatilidade ao longo de 2020.

O desemprego, a falência de empresas e a deterioração da situação financeira da economia, sinalizaram as consequências nefastas dos impactos ocasionados pela pandemia no mercado. Diante desse panorama, o Governo Federal brasileiro estabeleceu medidas de combate aos efeitos da Covid-19. Enquanto os governos estaduais

buscaram estabelecer o equilíbrio entre as políticas de isolamento social, saúde pública, educação e segurança com a manutenção das atividades essenciais para o atendimento das populações.

No entanto, a União se deparou com alguns desafios: transferir recursos para o enfrentamento da doença e reduzir os efeitos recessivos da crise econômica que emergia dia após dia.

Além disso, o momento de transição e da posse do novo presidente dos Estados Unidos da América, no final de 2020 e início de 2021, gerou grandes tensões e expectativas no cenário internacional. O tom unificador do discurso democrata do novo presidente, inaugurou uma nova fase no governo americano por meio de decretos e da retomada da posição do país no contexto global do clima, segurança e economia.

Concomitante, a eleição municipal no Brasil teve forte apelo e influência na tomada de decisão dos governantes e na expectativa da distribuição da vacina nos estados. Ao longo de 2021, estes atos devem contemplar, no âmbito municipal, ações de apoio na prevenção e continuidade ao combate dos impactos da pandemia.

Esse resumo do macro contexto político e econômico traz o incentivo para que as organizações, sejam mais flexíveis e proativas no ajuste aos desafios impostos pelo "novo normal".

Considerando o conjunto de políticas e as consequências no setor produtivo, líderes e empresários precisam tomar decisões com rapidez para manter as operações e a sobrevivência das empresas. Por esta razão, estar atento às regulamentações, alterações legislativas e judiciais, se torna uma medida importante.

A seguir, temos uma lista de recomendações que pode servir como referência às ações resilientes em prol da mudança de comportamento e adequação nos próximos anos – pós-pandemia.

- Analisar a possível continuidade e o impacto de algumas das medidas governamentais, que foram provisórias em 2020, com objetivo de flexibilizar leis trabalhistas. Elas podem gerar benefícios em um novo modelo de negócios, de gestão das contas e de geração de caixa da empresa;
- Engajar o departamento jurídico da empresa para antecipar cenários de jurisdição;
- Realizar o monitoramento frequente das mudanças no âmbito jurídico, regulatório e contratual, com o intuito de avaliar as alternativas de redução de custos;
- Pesquisar jurisprudência de situações semelhantes de disputas judiciais por desacordo contratual, para poder planejar futuras ações jurídicas;
- Acompanhar o monitoramento nacional e as restrições impostas em outros países, para

que essas medidas não afetem diretamente o setor produtivo do seu negócio;

- É aconselhável que se faça desenhos de vários cenários alternativos de implementações regulatórias;
- Possuir uma atuação transparente e integrada com as agências reguladoras e órgãos de fiscalização;
- Revisar e analisar os contratos de seguros e operadoras de saúde, procurando possíveis brechas de cobertura para a conjuntura atual de pandemia;
- Um novo planejamento das estratégias de investimentos deverá ser feito considerando todas as mudanças nos âmbitos que a empresa vem monitorando;
- Verificar a existência de ações que possam ser realizadas de forma conjunta com o Governo, mesmo nesse momento de retomada ao “novo normal”;
- Avaliar, juntamente com órgãos de fiscalização e controle, se existe a possibilidade de uma maior flexibilização de algumas regras que possam beneficiar o empreendimento;
- Verificar a existência de medidas que a empresa possa tomar de forma conjunta e colaborativa com o governo (exemplo: hotéis servindo de leitos de hospitais para tratamento da Covid-19).



A migração para o digital revelou um novo mundo, mas é necessário se proteger contra os ataques

Decretada a pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS), políticas de isolamento social foram implementadas, provocando uma migração compulsória para a modalidade de trabalho em *home office* e para o digital.

De acordo com pesquisa global da *McKinsey & Company* 'Covid-19: Implicações nos Negócios', as empresas aceleraram sua transformação digital, interação com os clientes e avanços nas cadeias de suprimento, o equivalente a quatro anos de trabalho em condições normais.

Para atender as mudanças da transformação digital, as empresas precisaram (e ainda precisam) adotar uma série de medidas para acelerar a manutenção do seu negócio atual e, até mesmo, criar novos modelos organizacionais:

- Compreender que a transformação digital é um processo mais estratégico do que tecnológico. Ou seja, não basta o desenvolvimento de cenários futuros, sem uma alta capacidade de execução. Logo, cabe aos líderes empresariais o entendimento de que o alinhamento entre estratégia e execução são essenciais para a sobrevivência do negócio;
- Monitorar constantemente a maturidade do negócio, tanto para os elementos necessários para a transformação, quanto para inovação e processos que suportem estas iniciativas;
- Monitorar constantemente o mercado. Para tanto, os dados de empresas que adotam novas tecnologias e comprovam resultados são importantes para a compreensão de suas estratégias de negócio. É importante destacar que estas empresas podem ser ou não de tecnologia. Uma inteligência de negócio capaz de coletar e analisar dados é importante na geração de rotas tecnológicas viáveis;
- Entender que os dados são o grande ativo. Portanto, é estratégico ter times dedicados à captura, tratamento e auxílio na tomada de decisão. Mais importante do que estruturas operacionais tradicionais, a mudança para equipes focadas em dados e novas ofertas de valor ao mercado é determinante.



Diante desta transformação acelerada, há uma lista de implicações para a maioria dos negócios e uma expectativa de identificar respostas ou caminhos. Entre eles estão os requisitos básicos para o trabalho remoto que incluem, por exemplo, a demanda por conexão de internet rápida, estável e segura, além de um ambiente ergonômico adequado para executar as tarefas.

A pesquisa da Fundação Dom Cabral, em parceria com a Grant Thornton Brasil “Novas formas de trabalhar: os impactos do home office em tempos de crise” realizada poucas semanas após a política de isolamento – indicou que 90% dos respondentes demonstravam confiança na tecnologia para o trabalho em *home office*, incluindo a realização de vídeo conferências e o compartilhamento de arquivos *online*. Isto mostra que a questão da segurança ainda não era alvo de preocupação.

Contudo, com o passar do tempo e o aumento da taxa de contas e redes domésticas invadidas ou clonadas, a segurança se mostrou crucial e disparou um alerta para os líderes empresariais.

Faz-se primordial, em tempos de isolamento social, promover o desenvolvimento de políticas e

mecanismos práticos que possam ser adequados para o acesso das redes de comunicação virtuais sem comprometer a privacidade e a confidencialidade de suas informações.

Mesmo com a presença da Covid-19, o país tem trabalhado em ações direcionadas a transformação digital e a proteção e gestão de dados. Segundo o portal *Cybersecurity Ventures*, estima-se que os ataques de *hackers* devem causar mais de US\$ 6 trilhões em perdas financeiras em todo o mundo em 2021, um salto dos US\$ 3 trilhões registrados em 2015.

Para atender a velocidade das mudanças, as empresas estão implementando medidas para mitigar os possíveis ataques cibernéticos e manter a segurança da informação:

- Verificar se sua empresa sustenta o processo de confiabilidade, integridade e disponibilidade da informação;
- Avaliar se as tecnologias fornecidas aos funcionários atendem aos requisitos como: velocidade dos equipamentos, conectividade, segurança, entre outros;

-
- Implementar políticas com regras claras e específicas para aplicar a adaptação de BYOD - *Bring Your Own Device* ('traga seu próprio dispositivo', da sigla em inglês). Para a implementação do BYOD com sucesso as empresas precisam ter uma boa política de segurança das informações corporativas, dar treinamentos para que os funcionários entendam as normas de execução da política e o sistema operacional deve aceitar versões desatualizadas de equipamentos;
 - Adotar tecnologias que possam manter os relacionamentos e interações com clientes mesmo remotamente;
 - Manter atualizados os procedimentos, normas e políticas relacionadas ao processamento, transmissão e coleta de dados;
 - Entender e conhecer a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). O Ministério Público tem agido de forma rigorosa quanto as penalidades;
 - Oferecer treinamentos sobre cibersegurança para todos os colaboradores e parceiros, adequando as atividades manuais que poderiam ser robotizadas;
 - Considerar o aumento de tráfego no momento que for revisar protocolos de segurança da informação, e ajustar os recursos do seu *Security Operational Center* (SOC);
 - Realizar constantemente o acompanhamento dos arquivos das empresas que estão sendo salvos na nuvem;
 - Estabelecer regras de criptografia e compartilhamento de dados;
 - Fornecer treinamento adequado à equipe de TI, para que o departamento possa acomodar um número maior de solicitações que virão devido a modalidade de trabalho remoto;
 - Desenhar e executar um protocolo claro para casos de detecção de atividades suspeitas;
 - Executar uma avaliação detalhada dos riscos e cumprir procedimentos necessários para mitigar possibilidade de falhas e ataques, ou seja, realizar o "ritual de cibersegurança";
 - Criar camadas de defesa e mecanismos capazes de detectar riscos e retardar a ação de *hackers*;
 - Inserir a proteção de dados no core da estratégia e não apenas uma preocupação do departamento de TI;
 - Desenvolver *dashboard* de dados e alertas em tempo real para o atendimento de diversos níveis executivos;
 - Formular tempestivamente planos de respostas emergenciais para tratar assuntos relacionados à segurança da informação;
 - Realizar mudanças no que diz respeito ao suporte do departamento de TI, para que área possa atender o aumento no número de solicitações;
 - Garantir que os três pilares - pessoas, processos e tecnologia - caminhem em convergência para a adoção de políticas e estratégias empresariais que fortaleçam a segurança de dados e informações.

Navegando em direção à nova década de 2020

A pandemia provocou um movimento global para além do ponto de inflexão da tecnologia, transformando modelos de negócios. O objetivo deste documento foi recolher e apresentar as principais lições de navegação na turbulência que atingiu a todos.

Em síntese, o plano de navegação para 2021 envolve uma atitude consciente e atuante, sem perder de vista que:

As incertezas são inevitáveis, mas navegar é preciso. Contudo, a instabilidade pode abrir as portas para um novo negócio. Porém, independente das opções de rota, a saúde empresarial e o bem-estar dos colaboradores estão no topo das prioridades. É preciso estar atento à legislação e ao andamento das políticas públicas que podem afetar o negócio. E, finalmente, entender que, embora a migração para o digital tenha aprofundado a exploração de um novo mundo, a defesa é crucial.

Tão certo quanto o fato de que vivemos uma crise sem precedentes, também é certo que essa crise irá acabar. Previsões e cenários serão traçados e cabe às lideranças empresariais terem uma estratégia focada para esse momento.



Referências

1. Accenture, 2020. A resiliência da cadeia de suprimentos: O que fazer agora e depois, durante a COVID-19. Acessado em 19 de outubro, através do link: <https://www.accenture.com/br-pt/about/company/coronavirus-supply-chain-impact>
2. Accenture, 2020. Resposta Rápida – Cadeia de Suprimentos. Acessado em 20 de outubro de 2020, através do link: https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID19-Maintaining-Supply-Chain-Resilience-in-Times-of-Uncertainty-BR.pdf
3. Bain Insights. Getting Business Resilience Right. Acessado em 7 de janeiro, através do link: <https://www.bain.com/insights/getting-business-resilience-right>
4. Banco Central do Brasil, 2020. Impactos da pandemia na economia. Acessado em 15 de setembro, através do link: https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/TextosApresentacoes/TCU_WEBINAR_18.6.2020.pdf
5. Banco Central do Brasil, 2020. Cenário econômico para o Brasil durante e após a crise do Covid-19. Acessado em 20 de setembro, através do link: https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/TextosApresentacoes/AP_RCN_1618InvestimentosAnnualMeeting_9.10.20.pdf
6. Centro de Referência em Estratégia – Fundação Dom Cabral, 2019. Aspectos influenciadores do crescimento das empresas brasileiras – Pesquisa de Tendências (2º trimestre 2019). Acessado em 22 de setembro de 2020, através do link: <https://www.granthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/aspectos-influenciadores-do-crescimento-das-empresas-brasileiras/>
7. Centro de Referência em Estratégia – Fundação Dom Cabral, 2019. Pesquisa Leapfrogging – Práticas em startups brasileiras com o foco em impacto social. Acessado em 31 de agosto de 2020, através do link: <https://www.granthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/leapfrogging-praticas-em-startups-brasileiras-com-foco-em-impacto-social/>
8. Centro de Referência em Estratégia – Fundação Dom Cabral, 2020. Pesquisa Novas formas de trabalhar: os impactos do home office na crise. Acessado no dia 15 de setembro de 2020, através do link: <https://www.granthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/novas-formas-de-trabalhar-os-impactos-do-home-office-na-crise/>
9. CNN Brasil, 2020. COVID-19 motiva choque de eficiência na logística do Brasil. Acessado em 17 de setembro, através do link: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/04/29/covid-19-motiva-choque-de-eficiencia-na-cadeia-de-suprimentos-do-brasil>
10. Deloitte, 2020. Respostas imediatas aos impactos da crise. Acessado em 15 de outubro, através do link: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/covid-solucao.html>

-
11. Deloitte, 2020. 10 ações para empresas diante de uma pandemia. Acessado dia 20 de setembro através do link: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/10-acoes-empresas-pandemia.html>
 12. Ernst & Young, 2020. Resiliência Empresarial – Plano de Gestão de Crise: COVID-19. Acessado em 15 de agosto, através do link: https://www.ey.com/pt_br/covid-19/resiliencia-empresarial
 13. Estadão, 2020. Segurança digital se torna preocupação 1 na pandemia. Acessado em 22 de outubro, através do link: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,seguranca-digital-se-torna-preocupacao-numero-1-na-pandemia,70003356300>
 14. Harvard Business Review, 2020. How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid - March. Acessado em 27 de setembro de 2020, através do link: <https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march>
 15. JRS. Digital Report, 2020. Ataques São problema Global”entrevista com diretora de Riscos cibernéticos da AIG. <https://jrs.digital/2020/11/19/ataques-sao-problema-global-diz-diretor-de-riscos-ciberneticos-da-aig/>
 16. McKinsey & Company, 2020. COVID-19: Implicações para os negócios. Acessado em 30 de setembro de 2020. Através do link: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
 17. McKinsey & Company, 2020. Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. Acessado em 15 de outubro, através do link: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>
 18. McKinsey & Company, 2020. When will the COVID -19 pandemic. Acessado em 27 de setembro de 2020, através do link: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/when-will-the-covid-19-pandemic-end>
 19. Portal Ncional Segs – News, 2020. Em meio à pandemia do Coronavírus, a proteção de dados é fundamental para os negócios. Acessado em 11 de setembro, através da plataforma de pesquisa EMIS.
 20. Supply Chain Insights, 2020. Supply Chains to Admire. Acessado em 21 de outubro de 2020, através do link: <https://supplychaininsights.com/wp-content/uploads/2020/10/Supply-Chains-to-Admire-2020.pdf>
 21. Tadeu, H. F. B.; Duarte, A. L. C. M; Taurion, C. 2019. Transformação: perspectiva brasileira e busca da maturidade digital, Revista Dom.
 22. Valor econômico, 2019. Cibersegurança: seis estratégias para proteger sua empresa. Acessado em 31 de agosto, através do link: <https://valor.globo.com/patrocinado/ey/negocios-em-transformacao/noticia/2019/08/05/ciberseguranca-seis-estrategias-para-protger-sua-empresa.gh.html>
 23. Word Economic Forum, 2020. Pesquisa - 3 in 4 adults around the word say they would get a COVID-19 vaccine. Acessado em 02 de setembro de 2020, através do link: <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/covid-19-coronavirus-vaccine-opinion-survey/>

Sobre os Autores

Prof. Dr. Fabian Salum

Professor da FDC

Responsável pelo CRE - Centro de Referência em Estratégia - FDC

PhD em Administração pela PUC Minas/INSEAD

Prof^a. Dra. Karina Coleta

Professora Convidada FDC

PhD em Administração pela PUC Minas

Prof. Hugo Tadeu

Professor da FDC

Responsável pelo CRI - Centro de Referência em Inovação Nacional - FDC

PhD em Engenharia Mecânica pela PUC Minas e Pós doutorado pela

Sauder Business School - Canadá

Este estudo baseia-se em dados obtidos em fontes secundárias, por meio de análise de informações públicas, principalmente. A equipe de pesquisa, autora e responsável em nome da FDC deixa claro que não verificou ou auditou, de forma independente, a veracidade de toda e/ou qualquer informação obtida/pesquisada. Por isso, não garante, expressa ou implicitamente, que tais dados sejam absolutamente corretos ou completos. As análises e conclusões contidas neste documento estão fundamentadas no tipo de informação obtida/pesquisada e mencionada no parágrafo anterior. Assim sendo o julgamento da equipe de professores e pesquisadores do Centro de Referência em Estratégia da FDC está fundamentado nos dados obtidos e considerados como respostas. Portanto, não devem ser entendidas como previsões definitivas, tampouco generalizadas e nem como garantias de desempenho ou de resultados futuros. Além disso, os dados e as interpretações aqui presentes não constituem aconselhamento de nenhum tipo, não se destinam ao uso para fins de investimento, e tampouco a equipe de professores da FDC como nenhum dos seus pesquisadores associados assumem qualquer encargo ou responsabilidade com relação à utilização ou à confiabilidade de qualquer informação ou análise incluída nestas páginas. Todos os direitos deste documento pertencem à Fundação Dom Cabral representada pelo prof. Fabian Salum, e ele não pode ser publicado, transmitido, distribuído, copiado, reproduzido nem republicado, no todo ou em parte, sem a permissão explícita, por escrito, da Fundação Dom Cabral.

Copyright © – FDC – Todos os direitos reservados

Realização:





Agradecimento especial à Grant Thornton Brasil

A Grant Thornton é uma das maiores empresas globais de auditoria e consultoria, apoiadora do Centro de Referência em Estratégia da FDC - CRE, desde 2019. Entre os seus propósitos está a disseminação de conhecimento e parceria em conteúdos relevantes que colaborem para o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade.

Saiba mais sobre a empresa: www.grantthornton.com.br

Sobre a Fundação Dom Cabral

A Fundação Dom Cabral é uma escola de negócios brasileira, criada em Minas Gerais, com o objetivo de desenvolver executivos, empresários e gestores públicos, promover a evolução dos ambientes de negócios e, assim, contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Sua excelência em Educação Executiva é reconhecida internacionalmente. Em 2019, consagrou-se, pela décima quarta vez consecutiva, como a melhor escola de negócios da América Latina, segundo o ranking de educação executiva do jornal Financial Times.

A FDC alia o conhecimento acadêmico de seus professores à experiência empresarial acumulada em mais de 40 anos de trabalho realizado junto às empresas. Por meio da prática constante do diálogo, a filosofia é trabalhar com as organizações e não somente para elas, respeitando a identidade das empresas, a peculiaridade dos segmentos em que atuam e a dinâmica dos mercados.

Para melhor analisar e compreender o ambiente de negócios, a Fundação Dom Cabral mantém núcleos de pesquisa para antecipar tendências e rumos em diversas áreas da gestão. A FDC dispõe, hoje, de núcleos de conhecimento de Estratégia e Negócios Internacionais; Sustentabilidade; Desenvolvimento de Pessoas e Liderança; Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura; e Inovação e Empreendedorismo.



Iniciativa vinculada à Fundação Dom Cabral em parceria com a Grant Thornton Brasil

Para mais informações, acesse nosso site: www.fdc.org.br

Copyright © – FDC - Todos os direitos reservados