

A ERA DA RESILIÊNCIA



A PANDEMIA
COMO LABORATÓRIO
CORPORATIVO

► PREFÁCIO

Sem dúvidas o ano 2020 terá seu lugar destacado na história. A Covid-19 mostrou que o risco de pandemias é real e que pode afetar países e economias ao redor do mundo, em muito pouco tempo. Este relatório não quer se juntar a outros contabilizando os impactos negativos, mas busca consolidar e sistematizar as aprendizagens da pandemia para melhorar a gestão corporativa.

A pandemia mudou a resposta da pergunta: o que caracteriza uma boa gestão? No final do ano 2020, uma boa gestão não para mais no muro da sua fábrica, mas requer uma visão para o ecossistema do negócio. Se seus colaboradores, clientes e fornecedores estão sofrendo, não haverá um bom desempenho da sua organização. Incorporar as questões do bem-estar de seus *stakeholders* também alterou os indicadores de sucesso. A predominância de “minha *performance*” deu lugar a “nossa resiliência”. Finalmente, uma nova visão de sucesso demanda uma mudança cultural profunda, sobretudo em como corporações tomam decisões. São tomadas para o benefício de quem? Em quais prazos? E se der errado?

Nunca ouvi tanto, nas minhas conversas com líderes, as perguntas: qual é o papel social da minha empresa? Como lidar com questões sociais e ambientais do meu

negócio? Até o setor financeiro reforçou questões ESG nos seus investimentos durante a pandemia. Na Fundação Dom Cabral, notamos uma demanda crescente frente a estas perguntas. Os insights desse relatório, provenientes das conversas que tivemos com vários líderes no Brasil, nos providenciam uma base rica de benchmarks, insights e reflexões que nos permitem ajudar executivos, seja nos Conselhos de Administração ou Diretorias, em sua jornada para a Era da Resiliência. Queria agradecer a cada entrevistado e participante da nossa pesquisa, por compartilharem tão abertamente as aprendizagens dos últimos meses. Espero que os insights o ajudem a desenhar estratégias que tornem sua organização resiliente e bem-sucedida, hoje e no futuro.



Heiko Spitzeck

Diretor do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral

Ninguém estava preparado para enfrentar o que vivemos em 2020. A pandemia da Covid-19 trouxe muitos impactos, mas um indiscutivelmente duradouro: a ressignificação. Arthur Clarke, em 2001: Uma Odisseia no Espaço, descreve a ascensão humana em um dos capítulos do livro. Um animal que evoluiu, que dominou o planeta, desenvolveu ferramentas, aprendeu a falar e a perpetuar o conhecimento tanto na linguagem oral quanto na escrita. Neste momento o autor afirma que “diferente de outros animais, que conheciam apenas o presente, nossa espécie adquiriu o passado, e estava começando a tatear em direção ao futuro”. Na odisseia da pandemia, entendemos que nem o presente pode ser conhecido.

A velocidade das mudanças, as consequências da doença, e das medidas tomadas para contê-la, criaram um ambiente único de incertezas. O futuro passou a ser o amanhã e o passado pouco tinha a nos ensinar sobre soluções para este desafio. Na esfera pessoal, a ressignificação foi profunda. Nos reencontramos com nós mesmos. O corriqueiro, agora distante, passou a ser muito valorizado. Os abraços, antes gratuitamente distribuídos, se tornaram escassos. E a vida passa a cobrar, continuamente, atitudes de humanidade, cooperação e respeito ao próximo. Nunca estivemos tão distantes e tão conectados.

Este relatório se propõe a identificar as ressignificações corporativas. É

verdade que muitos trabalhos foram desenvolvidos sobre os impactos da Covid-19 e as práticas corporativas adotadas neste período. Havia, contudo, uma lacuna que queríamos compreender. Nos propusemos a mergulhar nos elementos estratégicos que permitiram que decisões fossem tomadas e ações implementadas. Queríamos observar a superfície, mas nos aprofundar nas competências organizacionais que foram desenvolvidas e/ou disponibilizadas permitindo que algumas empresas não apenas sobrevivessem à pandemia, mas que tivessem sucesso. Sabíamos que iríamos lidar com um contexto de experimentações e por isso agradeço às 34 executivas(os) que se disponibilizaram a construir diálogos tão abertos e honestos sobre dúvidas, decisões e resultados. Os aprendizados destas dezenas de entrevistas com lideranças empresariais de variados setores foram fundamentais para as inspirações deste relatório. O trabalho registra lições e propõe reflexões que serão fundamentais para o futuro das organizações. Seja bem-vindo à Era da Resiliência!



Henrique Pereira

CEO da WayCarbon

► SOBRE AS INSTITUIÇÕES



Estabelecida no Brasil desde 2006, a WayCarbon é uma empresa de base tecnológica e a maior consultoria estratégica com foco exclusivo em sustentabilidade e mudança do clima na América Latina. A empresa oferece ao mercado soluções que aliam experiência profissional, inovação e desenvolvimento tecnológico, com o objetivo de transformar a sustentabilidade em um elemento competitivo para o negócio.

Com mais de 800 projetos e 15 anos de mercado, a WayCarbon é referência em assessoria sobre mudanças globais do clima, gestão de ativos ambientais e no desenvolvimento de estratégias e negócios visando a ecoeficiência e a economia de baixo carbono. É Empresa B Certificada e membro dos principais hubs de inovação no país.

waycarbon.com



A Fundação Dom Cabral (FDC) é uma escola de negócios brasileira que há mais de 40 anos tem a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, por meio da educação, capacitação e desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos.

Em 2020, a instituição ficou em 9º lugar no ranking de educação executiva do jornal britânico Financial Times. Desta forma, consolidou sua posição como a melhor escola de negócios da América Latina e a mais bem colocada do Brasil.

Somente em 2019 passaram pela FDC mais de 20 mil profissionais, entre executivos, empresários e gestores públicos. No campo social, a FDC desenvolve iniciativas de desenvolvimento, capacitação e consolidação de projetos, líderes e organizações sociais, contribuindo para o fortalecimento e o alcance dos resultados pretendidos por essas entidades.

fdc.org.br

► PARCEIROS INSTITUCIONAIS

Agradecemos nossos parceiros institucionais que apoiaram na prospecção de entrevistas e na divulgação de nossos webinars e survey, contribuindo, assim, para a estruturação do presente estudo.



O Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) é uma associação civil sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento sustentável por meio da articulação junto aos governos e a sociedade civil, além de divulgar os conceitos e práticas mais atuais do tema.

O CEBDS foi fundado em 1997 por um grupo de grandes empresários brasileiros, atento às mudanças e oportunidades que a sustentabilidade trazia, principalmente a partir da Rio 92. Hoje reúne cerca de 60 dos maiores grupos empresariais do país, com faturamento equivalente a cerca de 45% do PIB e responsáveis por mais de 1 milhão de empregos diretos. O CEBDS é o representante no Brasil da rede do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), que conta com quase 60 conselhos nacionais e regionais em 36 países e de 22 setores industriais,

além de 200 grupos empresariais que atuam em todos os continentes.

Desde a chegada da Covid-19, o setor empresarial intensifica seus esforços para se adaptar aos desafios impostos, apresentando soluções com muitos aspectos em comum com a agenda do desenvolvimento sustentável. Por essa razão, o CEBDS e suas associadas vêm somando esforços no sentido de contribuir com a busca por respostas sobre como tornar as companhias mais resilientes, diversas e sustentáveis. Isso significa uma retomada econômica verde, que já tem início no maior engajamento empresarial.

cebds.org

PARCEIROS INSTITUCIONAIS



O Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás (IBP), como representante institucional do setor de petróleo e gás, atua há mais de 63 anos em prol do desenvolvimento de uma indústria competitiva e sustentável, gerando benefícios amplamente reconhecidos pela sociedade.

A instituição tem como missão promover o progresso do setor de energia, com foco no desenvolvimento de uma indústria de petróleo e gás competitiva e sustentável, gerando benefícios amplamente reconhecidos pela sociedade. O IBP atua de forma abrangente em toda a cadeia de óleo e gás, visando o contínuo aperfeiçoamento da indústria, em escala global, promovendo a sustentabilidade econômica e socioambiental da cadeia produtiva, com atuação diversa, inclusiva, socialmente responsável e reconhecida pela sociedade.

Ao longo de 2020, o IBP realizou campanhas institucionais e parcerias junto a órgãos de governo, organizações da sociedade civil e órgãos reguladores, para fortalecer o setor e manter a segurança energética do País.”

ibp.org.br

A RETOMADA SERÁ VERDE

Para além de novas tendências na vida do cidadão, como *home-office*, compras online, telemedicina e ensino à distância, há muita incerteza e inúmeras opiniões, desejos e temores sobre qual será o legado desta pandemia. “Como será o mundo pós-pandêmico?”, nos perguntamos, à espera de uma vacina efetiva. Por vezes, temos até dificuldade em saber se esse dia chegará ou se já vivemos o “novo normal”. Em geral, os planos de recuperação lançados mundo afora têm seguido duas linhas, que podem ser adotadas em conjunto: (i) emergencial, na tentativa de manutenção de emprego e renda, além do salvamento do sistema financeiro e dos setores estratégicos da economia; (ii) longo prazo, com investimentos públicos e privados em infraestrutura (logística, energia, saneamento, desenvolvimento urbano). Neste segundo ponto, há consenso sobre esses investimentos

serem inclusivos, e pautados por uma economia circular, regenerativa, de baixo carbono, e que preserve a biodiversidade. Se a preocupação com os riscos climáticos e impactos socioambientais já vinha se acentuando pré-pandemia, agora está na ordem do dia, evidenciada pelos efeitos da Covid-19 para a população, países e negócios. O Brasil tem vantagens e oportunidades nesta seara. Se por um lado demanda uma gama significativa de investimentos para solucionar problemas sanitários e logísticos, por exemplo, por outro lado oferece oportunidades de negócios que vão da energia renovável à bioeconomia, além de enorme potencial para um eventual mercado de carbono. Essa mudança de chave depende da conscientização e participação efetiva de governo, empresariado e sociedade civil no processo de construção de uma nova economia. Na prática, a retomada será verde. Ou não será.



Marina Grossi

Diretora Executiva do CEBDS



SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO	13
ENTREVISTADOS	19
INTRODUÇÃO	23
A LIQUEFAÇÃO DAS FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS	29
AMPLIAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE SUCESSO	37
O IMPERATIVO DO PROPÓSITO E DA CULTURA ORGANIZACIONAL	45
ATITUDES PARA A RESILIÊNCIA CORPORATIVA	51

AUTORES:

Heiko Spitzeck
Henrique Pereira
João Bueno
Luísa Valentim
Mônica Árabe

APOIO:

Júlio Cesar
Luís Fernando Marques
Luiza Lopez
Stéphanie Galdino

IDENTIDADE VISUAL: Filipe Medeiros

DIAGRAMAÇÃO: Flávio Vilela - flaviovilela.com.br



» SUMÁRIO EXECUTIVO

**“Você testa sua
resiliência na crise.”**

Marcello Guidotti, CFO do Grupo EcoRodovias

A pandemia da Covid-19 desafiou a sociedade e o setor privado de formas nunca imaginadas. As empresas precisaram agir rapidamente para responder ao cenário de desaceleração e grande incerteza econômica e, ao mesmo tempo, incorporar mudanças estruturais para garantir a saúde de todos os colaboradores e contribuir para a resposta da sociedade à uma pandemia. Decisões estratégicas estavam sendo tomadas de forma ágil e a incorporação de elementos de um plano estratégico de médio prazo sendo antecipada. A crise do novo coronavírus estressou ao máximo a capacidade de adaptação das empresas, de solução de desafios sociais e de integração de KPIs não econômicos à rotina da gestão estratégica do negócio.

Nesse contexto, a motivação desse estudo foi identificar e entender quais foram os elementos estratégicos mais duramente confrontados pela crise do novo coronavírus e quais os aspectos que permitiram que as empresas estivessem mais bem preparadas para endereçar os desafios impostos pela pandemia. Para isso, foram realizadas entrevistas com 34 CEOs, VPs, diretores e especialistas que estiveram à frente dos negócios durante a pandemia, além de consultas a 108 profissionais de todos os níveis para extrair as principais lições.

Neste relatório, compartilhamos os nossos aprendizados e recomendações.

A crise da Covid-19 serviu como uma

espécie de laboratório corporativo, onde foi possível observar e testar a incorporação de transformações estruturais em direção à uma economia sustentável. Viajamos para o futuro e enxergamos um mundo corporativo diferente, e essas mudanças observadas indicam respostas aos desafios futuros de um cenário de constante transformação.

A principal mudança é a indicação de que saímos da Era da *Performance* e entramos na Era da Resiliência. A partir das entrevistas e consultas, identificamos três transformações estruturais que apontam para a emergência dessa nova era e que trazem importantes lições para as empresas. São elas:

I. Liquefação das fronteiras organizacionais

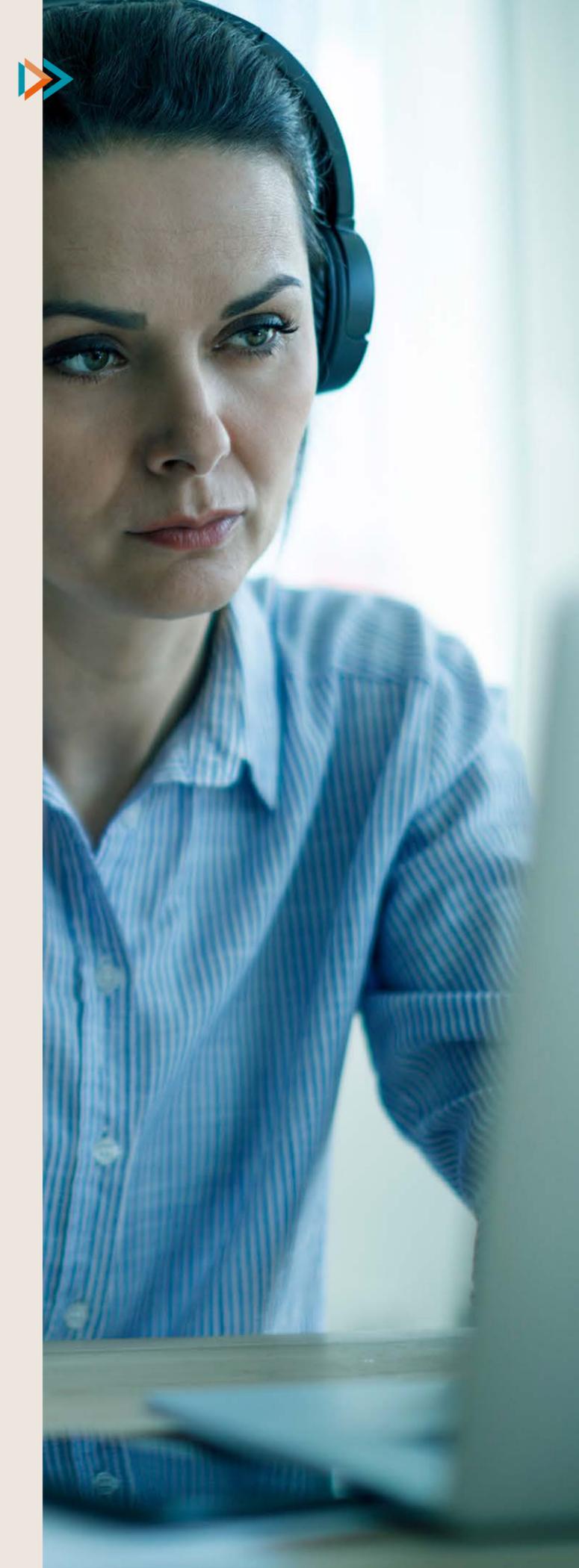
II. Ampliação dos critérios de sucesso

III. Imperativo do propósito e da cultura organizacional

Dentro da primeira transformação estrutural, a lição para gestores e líderes é que os limites das responsabilidades e do território de atuação organizacional não serão tão bem definidos. A visão cartesiana dos limites físicos é substituída por uma abordagem mais fluida, na qual as fronteiras organizacionais se liquefazem. Na Era da Resiliência, o “meu negócio”, “meu desafio”, “minha estratégia” se reposicionam em direção ao coletivo e se ancoram na cooperação. As empresas descobriram que as capacidades para geração de valor e os *stakeholders*-chave podem extrapolar

o senso comum dos fundamentos organizacionais. Os novos limites de atuação corporativa ultrapassam os setores da economia no qual operam e as bases de conhecimento corporativo são ampliadas. A transformação é profunda e veloz. Inclui, por exemplo, a construção de redes improváveis, a implementação de ações por meios absolutamente inovadores e a disponibilização de recursos estratégicos.

O olhar além das fronteiras organizacionais redefine elementos estratégicos do negócio, o que nos leva à segunda transformação estrutural e à segunda lição. Os resultados corporativos e o conceito de sucesso tomaram uma nova forma e foram ampliados, e isso só foi possível nas empresas que pensaram além do *business-as-usual*. O movimento não é novo. Contudo, na pandemia foi possível experimentar e vivenciar o futuro, no qual os modelos de negócio são centrados em objetivos mais amplos, que se afastam do modo de sobrevivência apesar dos desafios da pandemia, e colocam a resiliência no centro. Posto de outra forma, as empresas consideradas exitosas neste período histórico de turbulência foram as que navegaram pela complexidade e pelo caos, definindo novos objetivos, se comprometendo com êxito hoje e amanhã, e produzindo resultados para suas pessoas, seus acionistas, suas comunidades e seus clientes. Com uma compreensão mais ampla das capacidades corporativas e dos critérios de sucesso, as empresas





conseguem potencializar os seus impactos positivos e temas como confiança e reputação aparecem como elementos fundamentais da Era da Resiliência.

E, por fim, a lição mais importante é, sem dúvidas, a mais desafiadora. A Era da Resiliência será marcada pela complexidade e demandará uma competência que extrapola a capacidade de resposta ou adaptação das organizações: internalizar as outras transformações estruturais no propósito e na cultura corporativos. Para conseguirem navegar pelas incertezas da pandemia, utilizando os elementos complexos e dinâmicos que lhes foram apresentados, as empresas ancoraram suas estratégias corporativas na construção de um mindset autocrítico e adaptativo em suas culturas. Isso as permitiu ter a flexibilidade e a autocrítica necessárias para endereçar os desafios, sem se distanciar do seu propósito. A autenticidade da atuação das lideranças torna-se um elemento-chave. Ancorar a estratégia corporativa nos elementos apresentados passa pela capacidade fundamental da liderança de ser o fio condutor entre o novo propósito corporativo e a cultura organizacional, tendo em vista uma nova atuação que compreende a construção da resiliência. Diante das lições aprendidas e

compartilhadas, consolidamos nossa visão em quatro recomendações estratégicas. Acreditamos que, ao serem incorporadas pelas lideranças, os negócios serão conduzidos à maior resiliência e geração de valor nessa nova era iniciada em 2020.

> 1.

Repense a fronteira do seu ecossistema de negócios e a rede de stakeholders relevantes para sua organização. Tenha atenção aos desafios coletivos, nacionais e internacionais, bem como às formas como vêm sendo endereçados fora de sua fronteira organizacional e identifique como trabalhar com parceiros estratégicos de negócio para gerar valor.

> 2.

Identifique os elementos centrais do seu modelo de negócio e saiba como utilizar sua capacidade estratégica e estrutura corporativa para gerar valor. Identifique o que sua organização sabe fazer muito bem e os elementos essenciais do modelo de negócio. Trabalhe esses elementos para amplificar sua base de conhecimento e fortalecer a agenda de inovação, testando conceitos e realizando experimentos para a solução de desafios imediatos e futuros.

> 3.

Revisite suas métricas de resultado. Vincule o sucesso da sua empresa com melhorias de desempenho em aspectos ambientais, sociais e de governança, a partir da definição de metas e KPIs. Integre o impacto social às soluções e aos objetivos do negócio.

> 4.

Revisite o propósito da empresa e implemente uma cultura de transparência e adaptação. Utilize o exemplo das lideranças para integrar uma visão ampliada de solução de problemas à cultura organizacional, criando condições para conectar as ações e soluções à estratégia, visão e propósito do negócio. Molde sua cultura e sua estrutura de governança para responder e lidar com incertezas.

⇒ ENTREVISTADOS



Gostaríamos de agradecer a todos os CEOs, CFOs, conselheiros, VPs, diretores e especialistas que nos trouxeram seus insights e reflexões. É importante ressaltar que as opiniões expressas não representam a visão apresentada por todos os participantes. No entanto, todos os entrevistados foram fundamentais para o resultado que chegamos com esse estudo.



Alberto Ono, Vice-Presidente de Finanças e Relações com Investidores - Usiminas



Aléa Fiszpan, Diretora de Desenvolvimento Organizacional - Wilson Sons



Andrea Mota, Diretora Sênior de Sustentabilidade - Coca-Cola



Carla Crippa, Vice-Presidente de Relações Corporativas - Ambev



Carlo Pereira, Diretor Executivo - Pacto Global Brasil



Christian Orglmeister, Diretor Executivo de Gente e Gestão, Estratégia, Digital, Comunicação e TI - Suzano



Clarissa Lins, Sócia-fundadora - Catavento



Daniel Izzo, Cofundador & Diretor Executivo - Vox Capital



Denise Hills, Diretora Global de Sustentabilidade - Natura



Eduardo Fischer, Co-diretor Presidente - MRV



Enrique Garcia, CEO - Klüber Lubrication América do Sul e Austrália



Fabio Risério, Sócio-Diretor da Além das Palavras e Professor Convidado da Fundação Dom Cabral



Fernando Fleury Salek, CFO das subsidiárias brasileiras e Relações com Investidores - Wilson Sons



Geraldo Soares, Superintendente de Relações com Investidores - Itaú



Gilmar Melo Mendes, Professor Associado e Pesquisador - Fundação Dom Cabral



Glauco Paiva, Gerente Executivo de Relações Externas - Shell



Henrique Petersen Paiva, Diretor de Relações Governamentais e Sustentabilidade - Siemens Energy



Italo Freitas, CEO - AES Brasil



Lidia Abdalla, Presidente - Grupo Sabin Medicina Diagnóstica



Luis Gouveia, Co-chief of People, Digital and Society Officer - EDP Brasil



Marcel Fukuyama, Co-Fundador do Sistema B Brasil e Diretor - Executivo do Sistema B Internacional



Marcello Guidotti, CFO - Grupo EcoRodovias



Marcos Bicudo, CEO - Vedacit



Nelcina Tropardi, Vice-Presidente de Sustentabilidade e Relações Corporativas - Heineken



Paulo Vicente, Professor de Estratégia - Fundação Dom Cabral



Renato Gasparetto, Vice Presidente de Relações Institucionais - Telefônica Brasil



Roberto Catalão, Diretor Executivo de Finanças e Administração - Claro Brasil



Rodrigo Zeidan, Professor Especialista em Finanças da NYU Shanghai e Professor Convidado da Fundação Dom Cabral



Tania Cosentino, CEO - Microsoft Brasil



Tarcila Ursini, Membro de Conselhos de Administração e Comitês de Sustentabilidade - Korin, Baumgart, Santander, Duratex



Thomas Petruschke, Managing Director - BSD Germany (Grupo ELEVATE)



Vivianne Valente, CFO - Grupo Tigre



Vivien Rosso, Conselheira Independente



Weber Porto, Diretor Presidente - Evonik América Central e do Sul

➤ INTRODUÇÃO

FECHADO

“O mantra dos últimos anos foi performance. Agora o mantra é resiliência.”

Paulo Vicente, Professor de Estratégia da Fundação Dom Cabral

A pandemia da Covid-19 instaurou uma crise sanitária global, que levou, no Brasil, a mais de 5,4 milhões de diagnósticos e cerca de 160 mil óbitos, registrados até outubro de 2020. Além disso, trouxe também uma crise econômica, com cerca de 500.000 empresas fechando as portas devido aos efeitos provocados pela pandemia. ¹Esse contexto tem sido considerado a causa para uma queda prevista de 6,5% no PIB, em 2020, - a maior queda no PIB do Brasil em pelo menos 120 anos – e para a elevação do desemprego, que atingiu em julho de 2020 a marca de mais de 12 milhões de pessoas².

Para se adaptarem a esse novo contexto, tanto a sociedade como o setor privado foram desafiados a pensar novas soluções. As empresas precisaram agir rapidamente para se prepararem para o cenário de desaceleração e grande incerteza econômica e, ao mesmo tempo, incorporar mudanças estruturais na operação para garantir a saúde de todos os colaboradores e contribuir para a resposta da sociedade à uma pandemia. A crise da Covid-19 estressou ao máximo a capacidade de adaptação e funcionou como uma espécie de laboratório corporativo, onde foi possível observar e testar a incorporação de transformações estruturais em direção à uma economia sustentável. Percebemos que está em curso uma mudança de era, e, por isso, a palavra da vez será: Resiliência.

Resiliência

Substantivo feminino. A capacidade de recuperar rapidamente de dificuldades. Propriedade de materiais de retornar à forma original após sofrer uma deformação. Adaptando rápido na confrontação de adversidades.

Para compreender sobre a Era da Resiliência, foram explorados os aspectos do negócio mais duramente confrontados pela pandemia da Covid-19, analisando de que forma as empresas lidaram com esse novo contexto e quais os elementos e ações que as permitiram estruturar respostas adequadas. Ademais, foram realizadas 34 entrevistas com executivos dos mais diversos níveis de atuação – CEOs, CFOs, diretores, dentre outros – conselheiros e especialistas em negócios. Analisamos grandes empresas, majoritariamente de capital aberto, que atuam em diferentes setores e que foram afetadas de diferentes formas pela pandemia.

Além disso, 108 profissionais dos níveis gerencial e operacional responderam um questionário online quanto à atuação das suas organizações durante a crise. Esse levantamento de dados foi complementado por uma análise de relatórios e casos publicados na mídia. Todas essas fontes levaram aos resultados e aprendizados apresentados neste relatório. E a partir

¹ Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>.

² Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/07/dados-mostram-a-dimensao-historica-do-impacto-da-covid-19-na-economia.shtml>.

LIQUEFAÇÃO DAS FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS:

Substituição da visão cartesiana dos limites físicos de uma organização por uma visão amplificada e fluida das responsabilidades e do território de atuação.

AMPLIAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE SUCESSO:

Sinaliza que a avaliação dos resultados corporativos e o conceito de sucesso se ampliam e tomam nova forma, na qual os modelos de negócio são centrados em objetivos mais amplos que colocam a resiliência no centro.



O IMPERATIVO DO PROPÓSITO E DA CULTURA ORGANIZACIONAL:

Para que as empresas consigam navegar pelas incertezas utilizando os elementos dinâmicos desse novo contexto, será fundamental que os pilares de liquefação das fronteiras organizacionais e ampliação dos critérios de sucesso estejam internalizados no propósito e na cultura organizacional.

destes, identificamos três transformações estruturais que indicam características da Era da Resiliência e sinalizam mudanças nos paradigmas corporativos.

A primeira transformação estrutural trata da **liquefação das fronteiras organizacionais**, representando a substituição de uma visão cartesiana dos limites físicos de uma organização por uma visão mais fluída e amplificada das responsabilidades e do território de atuação. Com isso, há uma transformação das redes corporativas, dos relacionamentos com partes interessadas e de quais informações compõem sua base de conhecimento. E não se enganem: é uma transformação profunda e veloz que redefine elementos estratégicos do negócio.

A segunda transformação estrutural sinaliza que a avaliação dos resultados corporativos e o **conceito de sucesso de um negócio se ampliam** e tomam uma nova forma. Trata, então, da incorporação de aspectos não-financeiros aos critérios de resultado, repensando, com isso, a maneira como os negócios são avaliados. Os modelos de negócio se afastaram exclusivamente do modo de sobrevivência, apesar dos desafios da pandemia, e se centraram em objetivos amplos e construídos a partir da geração de valor para seus *stakeholders*, colocando a resiliência em foco.

Por fim, a terceira, mais importante e, sem dúvidas, mais controversa

transformação. A Era da Resiliência, marcada pela complexidade e pela volatilidade, demandará uma competência que extrapola a capacidade de resposta ou adaptação das organizações. Para que as empresas consigam navegar pelas incertezas utilizando os elementos dinâmicos desse novo contexto, será fundamental que as transformações referentes à liquefação das fronteiras organizacionais e à ampliação dos critérios de sucesso estejam **internalizadas no propósito e na cultura organizacionais**. A partir disso, todos os outros elementos passam a ser meio, e não fim. Este imperativo precisará ser internalizado e dominar a cultura e o propósito das empresas e seus líderes na Era da Resiliência.

Durante o período de elaboração do estudo sobre a Era da Resiliência, tivemos a oportunidade de viajar para o futuro e enxergarmos um mundo corporativo diferente. As transformações estruturais observadas indicam uma mudança de era e nos serve a um principal propósito: o que aprendemos que vale a pena ser compartilhado? O nosso objetivo, então, é contar o que vimos sobre a Era da Resiliência e trazer nossas recomendações sobre o que pode ser realizado para as empresas se prepararem para adentrar a esse novo cenário tendo sucesso, perenidade e sustentabilidade nos negócios.





» A LIQUEFAÇÃO DAS FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS

“Você não é um animal que anda sozinho. Você é parte de um ecossistema e depende de seu entorno para sobreviver.”

Marcello Guidotti, CFO do Grupo EcoRodovias

A primeira lição que podemos tirar das disrupções trazidas pela pandemia da COVID-19 é a importância de se olhar para além das suas fronteiras organizacionais para ser capaz de se adaptar a um mundo de transformações constantes, velozes e, também, transfronteiriças. Uma crise sanitária à qual todos se tornaram vulneráveis demandou, como resposta, a expansão de horizontes e fronteiras de atuação. O desafio é, mais do que nunca, coletivo e a cooperação imprescindível para a navegar pela crise, de modo que os limites das responsabilidades e do território de atuação organizacional passaram a ser mais flexíveis. Na Era da Resiliência, o terreno corporativo se amplia e, conseqüentemente, os limites considerados pelas empresas também se expandem.

Com essa expansão das fronteiras de atuação, as empresas descobriram que as capacidades para geração de valor e os *stakeholders*-chave podem extrapolar o senso comum dos fundamentos organizacionais. Essa é a primeira transformação estrutural da Era da Resiliência: a Liquefação das Fronteiras Organizacionais, que trata da amplificação de três dimensões: i) das redes corporativas; ii) dos relacionamentos; e iii) das bases de conhecimento.

Os novos limites de atuação corporativa ultrapassaram os setores da economia no qual as empresas operam, e demandas como saúde pública, transporte e

“O mais importante foi a colaboração entre as empresas. Até mesmo concorrentes. A experiência de trabalhar em conjunto contribuiu para o avanço de agendas que são de todos.”

Nelcina Tropardi, Vice-Presidente de Sustentabilidade e Relações Corporativas da Heineken.

abastecimento potencializaram a busca pela implementação de parcerias improváveis, que antes não seriam cogitadas. Dessa criação de redes de colaboração, surgiram ações inovadoras, que juntaram competências diversas para atuar de modo mais colaborativo na busca por soluções para problemas apresentados pela crise. A articulação dessas parcerias foi fruto de dedicação e maturidade e seus resultados foram facilitados pela convergência de objetivos.

A Liquefação das Fronteiras Organizacionais também modifica a relação entre as empresas e seus principais *stakeholders*, tais como clientes, comunidades, colaboradores, acionistas e poder público. Amplia-se a percepção sobre quais partes interessadas são estratégicas para as organizações e, portanto, deveriam ser consideradas prioritárias. A partir disso, torna-se mais relevante estabelecer estruturas e processos para o engajamento de uma ampla gama de *stakeholders* e identificação de como atuar e responder às suas demandas.

Articulação logística na região Norte – Natura estabelece redes improváveis

Conforme a pandemia avançava no Norte do país, a chegada de insumos foi dificultada por fatores como complexidade logística, infraestrutura tecnológica reduzida e a necessidade do contato presencial para a realização dos negócios. Com uma experiência de mais de 20 anos de atuação e relacionamento na região, a Natura foi procurada por empresas paulistas para auxiliar na articulação logística de distribuição de EPIs – equipamentos de proteção individual

A parceria estabelecida com as comunidades extrativistas para o fornecimento de ingredientes da biodiversidade brasileira e o modelo de atuação em rede foram competências corporativas fundamentais da

Natura no apoio à iniciativa. As cooperativas locais foram transformadas em pontos de contato entre seus fornecedores e as empresas, de forma a garantir que os insumos doados chegassem a seu destino. “Colocamos nosso know-how à disposição e organizamos uma atuação em rede. Isso mudou nosso patamar de atuação”, comenta Denise Hills, Diretora Global de Sustentabilidade da Natura.

A ideia foi levada para a COVID Radar, iniciativa da Rede Brasil do Pacto Global, e realizada em parceria com outras empresas, como Kiddo, XCO2, Unigel, Protege e a Gollog, que doaram mais de 1,5 toneladas de EPIs para profissionais da saúde no Amazonas e Pará.

Em alguns casos, uma atuação rápida frente às novas demandas de diferentes *stakeholders* pode garantir a continuidade das operações de uma empresa.

Além da ampliação das redes corporativas e dos relacionamentos, a liquefação das fronteiras pode ser também percebida na ampliação das bases de conhecimento corporativo, tanto interna como externamente. A crise da COVID-19 mostrou como é importante que as organizações expandam suas capacidades corporativas e criem estruturas internas que as permitam tirar

“Quem tem uma melhor estrutura de engajamento de stakeholders sai na frente porque captura os sinais da sociedade, consegue entender melhor as mudanças e dar respostas melhores.”

**Clarissa Lins,
Sócia-Fundadora da Catavento.**

Parceria entre concessionária e usuários - EcoRodovias consolida uma nova visão de seus stakeholders

O transporte rodoviário é essencial para o abastecimento tanto do comércio quanto de serviços essenciais durante a pandemia. Em abril, caminhoneiros autônomos pediram a liberação de pedágios para evitar a transmissão do coronavírus por meio do contato com dinheiro físico. Essa medida, caso acontecesse, colocaria em xeque não só a arrecadação de todas as concessionárias, mas a manutenção e segurança de milhares de quilômetros de rodovias pelo país. E, nesse momento, as concessionárias se uniram em torno de um objetivo comum. Marcello Guidotti, CFO do Grupo EcoRodovias destaca: “Somos parceiros cuidando da logística, prestando um serviço essencial para o Brasil. Só no momento de novas concessões somos concorrentes, depois viramos parceiros.”

O risco de contaminação afetava tanto os usuários como os colaboradores das administradoras de rodovias. Para proteger esses públicos e manter sua arrecadação, a EcoRodovias, em parceria com outras empresas do setor, implementou o pagamento via aproximação e a distribuição de tags, para as quais os caminhoneiros não pagam pela instalação nem mensalidades durante os primeiros 12 meses. No estado de São Paulo, não se podia usar cartão de crédito para pagamento nas praças de pedágio. Mas, durante a pandemia, o pagamento foi liberado em uma semana – um tema que já vinha sendo discutido ao longo dos últimos cinco anos. Marcello destacou que o poder concedente foi aberto

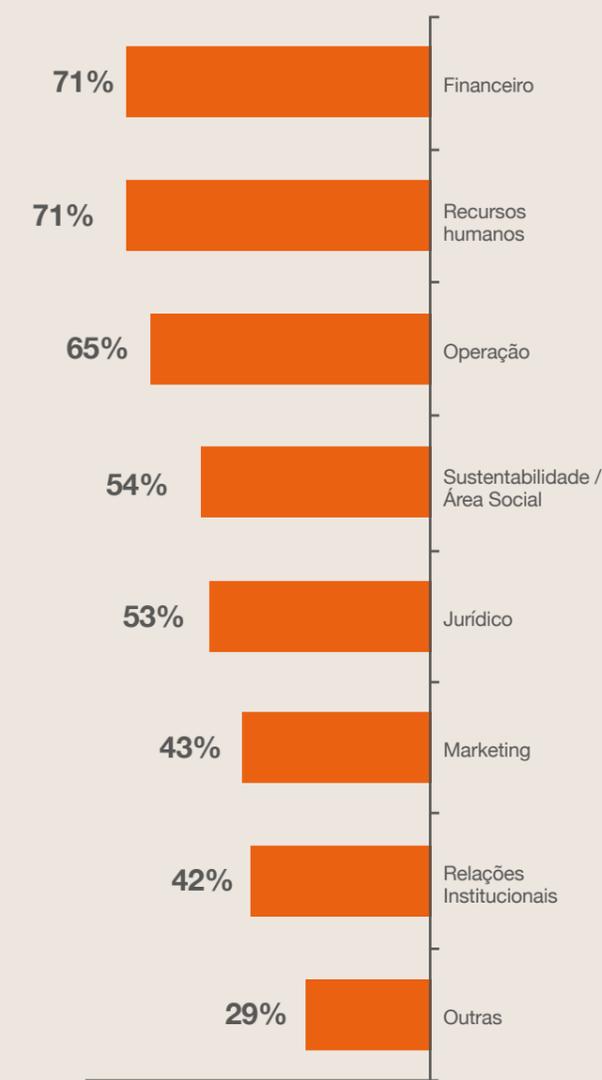
às mudanças e reforçou a importância de relacionamentos construídos por muito tempo: “Se você tem um relacionamento bom, as coisas funcionam em momentos-chave. Neste momento colhemos os frutos de um relacionamento construído no passado.”

Com isso, a EcoRodovias percebeu a necessidade de aprofundar seu relacionamento com seus usuários, especialmente os caminhoneiros. A empresa estruturou campanhas gratuitas de vacinação contra gripe, distribuindo kits de higiene e instalando postos de saúde para ajudar seus usuários. Indo além, implementou uma série de melhorias em postos de gasolina, e realizou ações de conscientização e engajamento, apresentando que suas iniciativas visavam a segurança e a qualidade das rodovias. Segundo Guidotti, “se os usuários estivessem do nosso lado, talvez não tivéssemos sido pressionados pela abertura das cancelas. Certamente essas ações de engajamento vão se manter após a crise”. Com esse cuidado e diálogo, os caminhoneiros entenderam que sem arrecadação a empresa não poderia providenciar todos os benefícios ao longo das rodovias e se transformaram em aliados do negócio.

lições e aprendizados de crises anteriores, e considerem como o cenário internacional poderia trazer informações valiosas para sua atuação. Dessa maneira, para navegarem na complexidade e incertezas trazidas pela pandemia, as empresas precisaram utilizar uma multidisciplinariedade de conhecimentos para expandir a compreensão sobre as novas formas de atuação e os novos componentes informacionais que podem prepará-las para mitigar os efeitos desses episódios.

Foi possível perceber a busca pela multidisciplinariedade de olhares na solução de problemas a partir da composição dos comitês de crise instaurados na pandemia da Covid-19. Os resultados das entrevistas online mostram que, durante a pandemia, as áreas mais representadas nos comitês foram: i) financeira; ii) recursos humanos; iii) operação; iv) jurídica e; v) sustentabilidade/área social. Nos comitês de crise da maioria das empresas pesquisadas, identificou-se a representação direta dos colaboradores, por meio da área de Recursos Humanos, e o olhar de outros stakeholders, por meio da área de Sustentabilidade. Os comitês assumiram formas abrangentes, ágeis e adaptáveis.

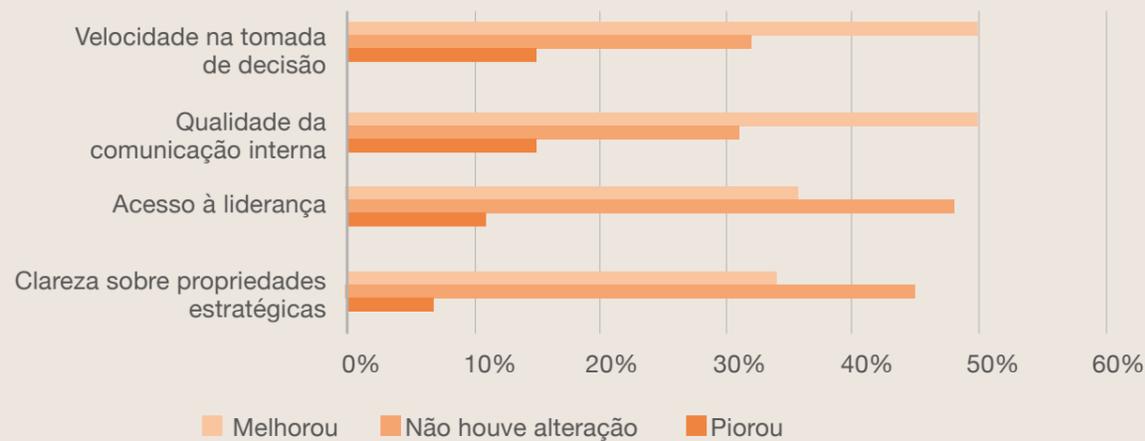
Áreas representadas no comitê de crise



As áreas representadas nos comitês de crise foram responsáveis por definir o escopo de atuação das organizações durante a crise, e essa composição diversa contribuiu para o estabelecimento de respostas adequadas e na velocidade requerida pelo contexto. Essa agilidade e assertividade da atuação foi reconhecida, também, na atuação das lideranças. Os

dados mostram que a velocidade das decisões e a qualidade da comunicação interna melhoraram em 50% das empresas pesquisadas. Outros impactos dignos de nota são uma liderança mais acessível e maior clareza sobre prioridades estratégicas em mais de 30% dos casos.

Impacto da Covid-19 na gestão



Além disso, a visão amplificada das informações internas das empresas levou à uma avaliação sistematizada de crises anteriores. Com isso, foi possível extrair os principais aprendizados e aplicar esse conhecimento para a implementação de respostas efetivas para a crise da Covid-19.

Conseqüentemente, foi possível perceber que empresas que já tinham um processo instaurado para capturar

tendências fora das fronteiras da organização e aprender com experiências anteriores conseguiram estar melhor preparadas para a crise: 55% dos respondentes relataram ter se beneficiado de experiências internacionais, enquanto 49% aproveitaram de uma área de sustentabilidade que já tinha competências em apoiar a sociedade.

Essas mudanças sinalizam como a liquefação das fronteiras organizacionais

será uma transformação estrutural da nova era da resiliência. O “meu negócio”, “meu desafio”, “minha estratégia” se reposicionam em direção ao coletivo, ancoram-se na cooperação e levam a uma ampliação do que significa sucesso e como as organizações podem mensurar uma nova gama de resultados.

“Como tínhamos vivido uma crise recentemente, foi mais fácil saber quais medidas deveriam ser tomadas e o que tínhamos que priorizar.”

Alberto Ono, Vice-Presidente de Finanças e Relações com Investidores da Usiminas

Ampliando as bases internacionais de conhecimento. – A Suzano utilizando seu conhecimento internacional para antecipar a crise da Covid-19 no Brasil

Antes de ser considerada uma pandemia e atingir todos os continentes, a COVID-19 teve impactos significativos na China, o primeiro país a identificar a doença. Por ter atuação no país asiático, a Suzano percebeu que conseguiria apoiar por meio da doação de máscaras. No entanto, esse contato frequente com seus escritórios na China trouxe, também, informações preocupantes para a organização: havia um alto risco da doença se espalhar pelo mundo, chegando ao Brasil, eventualmente, e impactar de maneira significativa a operação da Suzano, a economia nacional e a sociedade.

A operação brasileira da Suzano soube, então, utilizar esse conhecimento adquirido para começar a se preparar para os desconhecidos impactos que a pandemia poderia trazer ao país. Segundo Christian Orglmeister, Diretor Executivo de Estratégia, Recursos Humanos, Comunicação, TI e Digital da Suzano, “o contato com escritórios na China foi fundamental para nos prepararmos e nos anteciparmos aos impactos da pandemia no Brasil”. A Suzano foi rápida em sua atuação e conseguiu implementar protocolos de segurança e planos de continuidade da operação que permitiram que a empresa mitigasse o impacto de alguns efeitos da crise. “Quando a crise chegou ao Brasil, já tínhamos elaborado os protocolos de segurança e colocamos 4.000 pessoas em *home-office* em um dia”.



➤ AMPLIAÇÃO
DOS CRITÉRIOS
DE SUCESSO

“O normal é pensar na viabilidade financeira do negócio como garantia do emprego e segurança. A lógica da Natura foi de garantir primeiro a segurança das pessoas para, então, garantir o negócio.”

Denise Hills, Diretora Global de Sustentabilidade da Natura

O olhar além das fronteiras organizacionais redefine elementos estratégicos do negócio. As empresas que conseguiram navegar por essa nova camada de complexidade utilizaram uma efetiva compreensão de suas capacidades corporativas e sua capacidade de inovar, para redefinir sua atuação e seus objetivos de curto e médio-longo prazos. Desafiadas a lidar com a incerteza econômica e com a acentuação da responsabilidade social trazidas pela pandemia, as organizações entenderam que a sobrevivência e o sucesso se constroem a partir da geração de valor e resultados para suas pessoas, seus acionistas, seus fornecedores, suas comunidades e seus clientes.

O movimento não é novo. Contudo, na crise da Covid-19, foi possível experimentar e vivenciar o futuro, no qual os objetivos dos negócios são redefinidos em elementos mais amplos. E, apesar dos desafios apresentados pela crise, as organizações precisaram se afastar de uma visão exclusivamente focada em sobrevivência, questionando e ampliando o próprio conceito de resultado. Isso porque a manutenção da saúde financeira do negócio, em detrimento da saúde dos colaboradores e apartada do objetivo de combate à pandemia, não seria suficiente como sucesso frente à crise.

Esse cenário apresenta aspectos que sinalizam a segunda transformação

estrutural da Era da Resiliência. A ampliação dos critérios de sucesso corporativo incorpora ao desempenho financeiro aspectos como impacto social, confiança e reputação. Com isso, a tendência é que os critérios de avaliação dos negócios sejam repensados. O crescimento de investimentos com base em critérios ambientais, sociais e de governança (ESG, da sigla do inglês) em 2020 parece confirmar essa tendência. No primeiro semestre de 2020, 23 novos fundos ESG foram criados mundialmente³ e, até 30 de julho, os fundos de índices ESG haviam ultrapassado USD 100 bilhões em ativos pela primeira vez na história⁴.

Com uma compreensão mais ampla das capacidades corporativas e dos critérios de sucesso, as empresas conseguem potencializar os seus impactos positivos. Durante a crise, houve um aumento significativo no volume de doações. Os recursos financeiros alocados para o combate à pandemia superaram a cifra de R\$ 5 bilhões em apenas dois meses⁵. Ao mesmo tempo, muitas doações possuíam um componente adicional: a disponibilização de competências e capacidades organizacionais. Essa “nova filantropia” representa uma forma atualizada de atuação corporativa, que traz em seu cerne a busca por impacto social por meio de soluções para as demandas de um cenário disruptivo.

³ Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/09/14/demanda-por-esg-ganha-relevancia-em-2020.ghtml>

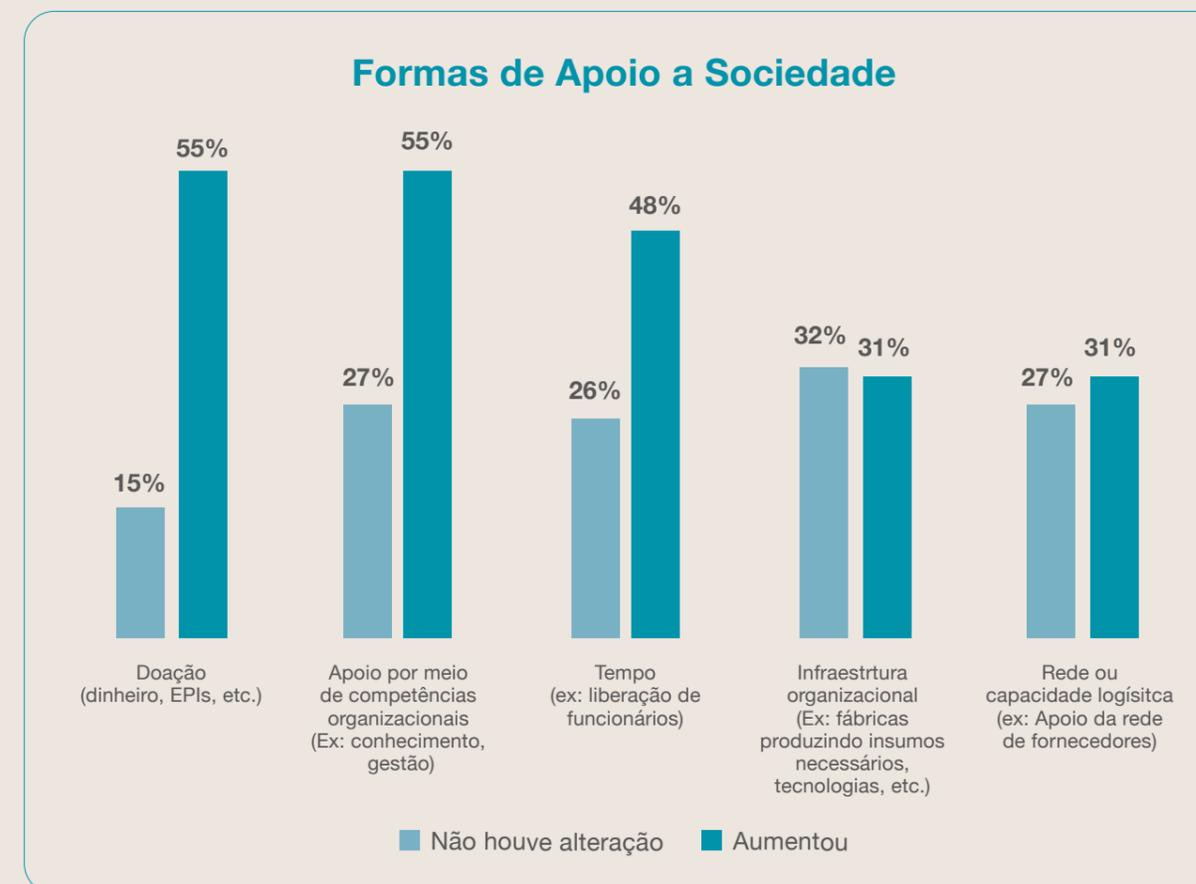
⁴ Disponível em: <https://www.ft.com/content/20f6c929-2fbf-47d5-973c-8c18607fc604>

⁵ Disponível em: <https://epoca.globo.com/economia/como-pandemia-do-coronavirus-alterou-cultura-de-filantropia-no-brasil-24441159>

As empresas foram desafiadas a pensar em novas soluções para os desafios apresentados. A disponibilização de competências traz componentes inovadores e representa uma maturidade no investimento social ao conectar o que a empresa sabe fazer muito bem com uma demanda estrutural da sociedade. Além de outras formas tradicionais de apoio a sociedade, mais da metade (55%) das empresas consultadas disponibilizaram competências como forma de apoio à sociedade durante a pandemia.

“**Revisamos nosso propósito como empresa para usar a companhia para solucionar problemas sociais urgentes. Como podemos usar nossas competências para contribuir e gerar um valor agregado e ajudar a combater a pandemia?**”

Carla Crippa, Vice-Presidente de Relações Corporativas da Ambev



“**Numa crise com impactos jamais vistos, [as empresas] tiveram que realizar uma contribuição que jamais havia sido feita.**”

Geraldo Soares, Superintendente de Sustentabilidade do Itaú

Uma nova forma de filantropia – o novo propósito para impacto social da Ambev

A Ambev é conhecida por sua gestão eficiente e por metas audaciosas. No começo da crise, a empresa criou o Squad do Bem, que envolveu 80 pessoas de diversas áreas para pensar em formas de apoio a sociedade, seja por meio de suas competências organizacionais, doação de recursos e materiais, ou disponibilização de infraestrutura e funcionários. O Squad do Bem foi liderado pela área de inovação e nomeou uma pessoa especificamente para a identificação de possíveis parcerias.

As decisões e a governança foram ágeis – diariamente, pela manhã, novas ideias eram levantadas, para serem aprovadas (ou não) pela reunião de VPs à tarde. A empresa firmou uma parceria com a Prefeitura de São Paulo, a Gerdau, Brasil Construtech e o Hospital Albert Einstein, com a meta audaciosa de ampliar o Hospital do M'boi Mirim, em São Paulo, por 100 novos leitos construídos em 40 dias. Os leitos foram entregues antes da meta, em apenas 33 dias. A Ambev também usou o etanol de suas cervejarias para produzir 1,2 milhões de unidades de álcool gel em embalagens de 237ml e reutilizou o material de garrafas

PET para fabricar 3 milhões de máscaras do tipo face shield para profissionais de saúde do país.

A Ambev também criou plataformas como a #ApoieUmRestaurante, uma parceria entre Stella Artois, e Nestlé, onde os consumidores podiam comprar um voucher de 100 reais com 50% de desconto, para usar futuramente nos restaurantes apoiados. Além disso, transformou o comércio de diferentes regiões do Brasil em pontos de distribuição de bebidas para seu aplicativo, o Zé Delivery, garantindo que bares e demais empreendedores continuassem a ter renda.

Segundo Carla Crippa, Vice-Presidente de Relações Corporativas da Ambev, a empresa tem uma “cultura de avaliar tudo baseado em resultados”. Com essa atuação, a Ambev amplificou o significado de sua atuação corporativa, ao incorporar o impacto social e o apoio aos seus *stakeholders* em seus resultados. Ela complementa: “Saímos fortalecidos pelo reconhecimento de que implementamos ações que foram capazes de ajudar a sociedade”.

Em termos de capacidades organizacionais, 31% dos nossos respondentes apoiaram por meio da disponibilização de rede ou capacidade logística já existentes. A mesma proporção disponibilizou infraestruturas organizacionais, e 48% o tempo de seus funcionários, liberando-os para atividades voluntárias, por exemplo. São formas de contribuição não vistas anteriormente em outras crises.

Em um cenário de fronteiras organizacionais mais flexíveis, incertezas e mudanças serão constantes. Essa foi a realidade experimentada na pandemia da Covid-19 e, tal como foi observado, a qualidade do relacionamento com *stakeholders* será essencial para o sucesso na Era da Resiliência. Com isso, ao questionarem e expandirem o significado de sucesso e resultado, temas como confiança e reputação aparecem

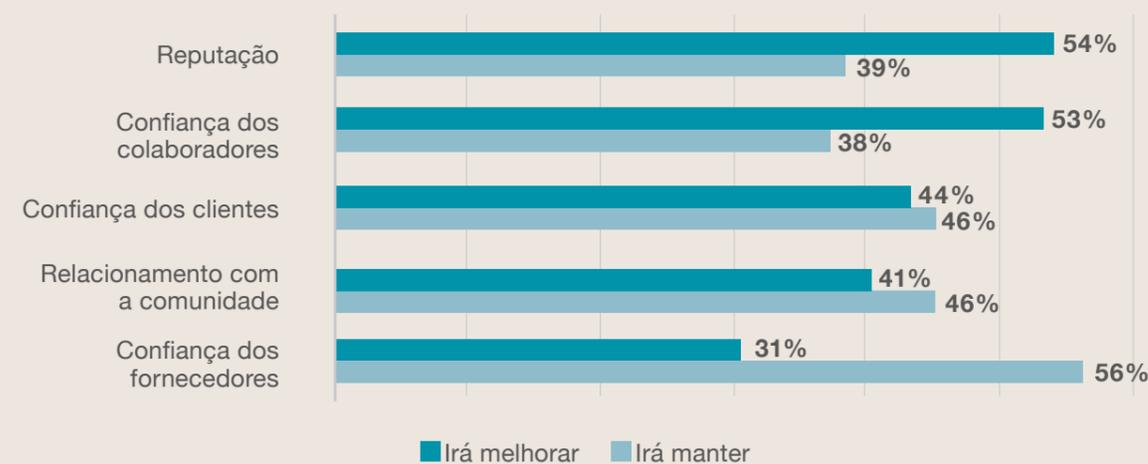
como indicadores fundamentais da Era da Resiliência. São esses indicadores que permitem medir a geração de valor e o relacionamento com *stakeholders* por meio de uma ótica ampliada.

Após meses de pandemia, nos quais as ações de fortalecimento das relações com *stakeholders* foram tão importantes, já é possível perceber os impactos esperados nos indicadores de confiança e reputação. Mais de 50% dos nossos respondentes esperam melhorias na reputação de suas empresa e na confiança dos colaboradores após a pandemia. Por outro lado, com relação à confiança dos clientes, relacionamento com a comunidade e confiança dos fornecedores, a expectativa foi, majoritariamente, de manutenção desses indicadores – 46%, 46% e 56%, respectivamente.

“Cuidar de uma marca significa não somente fazer campanhas – significa gerenciar todos os stakeholders envolvidos. A importância da reputação veio para ficar.

Nelcina Tropardi, Vice-Presidente de Sustentabilidade e Relações Corporativas da Heineken

Ganhos pós Covid-19



Com a incorporação das demandas dos *stakeholders* nos resultados corporativos, emerge a importância de se estabelecer uma estrutura de relacionamento que permite capturar seus interesses e se fundamenta em comunicação e transparência. O posicionamento da empresa, para explicitar as ações e iniciativas que estão sendo realizadas, pode contribuir para intensificar a participação dos *stakeholders* como parceiros do seu negócio e reforçar outros critérios de sucesso viabilizados por essas parcerias.

A inclusão de novos indicadores ao conceito de sucesso corporativo, dentro do contexto em que as fronteiras organizacionais foram liquefeitas, mostra-se possível nas empresas que pensaram além do *business-as-usual*. Com o início da retomada após a pandemia, a ampliação do conceito de sucesso tem sem mostrado estratégica e crucial para um reposicionamento das empresas no mercado. Na Era da Resiliência, haverá uma forte demanda pela inclusão de critérios ESG como pilares do posicionamento. Para conseguirem integrar esses critérios aos seus negócios, é preciso que as empresas conheçam os seus indicadores de resultado, construam o significado ampliado de sucesso e o incorporem em sua cultura.

“A confiança só existe onde tem comunicação e transparência”

Christian Orglmeister, Diretor Executivo de Estratégia, RH, Comunicação, Digital e TI da Suzano

Continuidade de serviços essenciais – AES Brasil e Telefônica Brasil ampliam o conceito de sucesso para seus *stakeholders*

O cenário instaurado pela pandemia da Covid-19 foi um teste para as empresas que prestam serviços essenciais à sociedade. Setores como energia e telecomunicações, por exemplo, precisavam manter seu funcionamento para que fosse possível que a estrutura e as ações de isolamento social fossem mantidas. Nesse cenário, empresas como AES Brasil e Telefônica Brasil compreenderam que o sucesso de suas atividades era fundamental para o sucesso de seus clientes e da sociedade.

A AES Brasil vinha de uma trajetória de investimentos em digitalização de seus sistemas e operação, tendo sido a primeira empresa do setor a obter certificação do ONS (Operador Nacional do Sistema Elétrico) para operar remotamente todas suas Usinas Hidrelétricas, em março de 2020. Nesse mesmo mês, foram decretadas as medidas de isolamento social, colocando em xeque a estratégia de digitalização da empresa. Ciente da sua responsabilidade em garantir a continuidade do fornecimento elétrico em um contexto de pandemia, a AES Brasil realizou uma série de manutenções preventivas e testes de estresse de seus sistemas e procedimentos, visando assegurar que toda a operação acontecesse, remotamente e com segurança. De acordo com Ítalo Freitas, CEO da AES Brasil, “foi uma questão de segurança energética. Precisávamos garantir que as máquinas não falhassem. Os hospitais não podiam ficar sem o fornecimento de energia.”.

No setor de telecomunicações, a Vivo, marca da Telefônica no Brasil, viu seu propósito de “digitalizar para aproximar” ficar ainda mais evidente com a pandemia e a necessidade do isolamento social. A empresa trabalhou de forma incansável para garantir conexão e atender à intensa demanda da sociedade. Foi por meio da infraestrutura de redes que as pessoas puderam seguir em contato com seus amigos, família e colegas de trabalho e que o país funcionou remotamente. “No período mais intenso da quarentena, nossa rede chegou a registrar aumento de 40% no volume de tráfego. E graças aos investimentos em infraestrutura que realizamos ao longo dos anos, junto com o trabalho incessante da nossa equipe de campo, conseguimos manter a qualidade de conexão”, afirma Renato Gasparetto, Vice-Presidente de Relações Institucionais e Sustentabilidade da Telefônica Brasil.

Os exemplos de AES Brasil e Telefônica mostram como a amplificação do conceito de resultado foi relevante para a geração de valor. Suas ações representam uma visão de sucesso que inclui aspectos como a conquista de confiança de seus *stakeholders* em relação à capacidade de fornecimento do serviço essencial que essas empresas prestam à sociedade.



⇒ O IMPERATIVO
DO PROPÓSITO
E DA CULTURA
ORGANIZACIONAL

“A crise obriga as empresas a refletir sobre sua essência.”

Gilmar de Melo Mendes, Professor Associado e Pesquisador da FDC

Para conseguirem navegar pelas incertezas de um novo contexto, utilizando os elementos complexos e dinâmicos que lhes foram apresentados, as empresas iniciaram uma transformação que consiste em ancorar sua estratégia corporativa na construção de um *mindset* autocrítico e adaptativo em sua cultura. São esses elementos que parecem oferecerem maior controle quanto à sua atuação, pois contribuem para as respostas rápidas e uma capacidade de adaptação compatível aos desafios apresentados.

No entanto, a Era da Resiliência será marcada pela complexidade e pela volatilidade e demandará uma competência que extrapola a capacidade de resposta ou adaptação das organizações. Em um contexto em que os fundamentos tradicionais dos negócios foram duramente confrontados

será fundamental que a liquefação das fronteiras organizacionais e a redefinição dos parâmetros de sucesso estejam internalizadas no propósito e na cultura organizacional.

Durante a pandemia da Covid-19, um dos elementos que contribuiu para uma resposta rápida e compatível com a complexidade do desafio apresentado foi a digitalização das operações e procedimentos. Empresas que haviam previamente implementado uma estratégia de atuação digital e tinham esse elemento incorporado em sua cultura tiveram vantagem nesse novo cenário. Nossos dados indicam que os maiores impactos da digitalização foram na continuidade operacional do negócio (82%), mantendo relações com fornecedores (67%) e clientes (58%).

A digitalização contribuiu muito para:



“*O que tem se mostrado muito determinante é a cultura da empresa – nossa cultura de valorização das pessoas, gestão participativa, um ambiente propício para a criatividade e inovação.*”

Lidia Abdalla, CEO do Grupo Sabin Medicina Diagnóstica

Uma nova visão sobre o lar - A MRV redefinindo seu modelo de negócio⁷

Durante a pandemia da Covid-19, as empresas tiveram que reinventar certos procedimentos para proteger seus clientes e colaboradores. Com a necessidade de distanciamento social, a saída para a manutenção dos negócios esteve conectada com a digitalização, seja na operação, processos internos ou relacionamento com os clientes.

A MRV já se encontrava em uma jornada de digitalização. De 2015 a 2020, a empresa investiu R\$ 350 milhões em transformação digital e no desenvolvimento de produtos e serviços, em parceria com startups. A MRV tem instaurado iniciativas como a criação do LAB, um núcleo que fica dentro da sede da empresa e é voltado para o fortalecimento de uma cultura de inovação em seus colaboradores e participação em projetos e pesquisas para o setor. A empresa também estruturou um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, que visa fomentar a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias, processos, métodos e testes de materiais.

Com o início da pandemia, surgiu a necessidade (e oportunidade) de continuar

sua operação por meio da digitalização. A MRV engajou cerca de 100 profissionais para expandir sua existente plataforma de vendas digital, permitindo que seus clientes realizassem, virtualmente, a jornada de compra de um imóvel (da simulação de crédito à visita ao imóvel e assinatura do contrato), em todas as localidades em que atua. Além disso, a transformação digital também ocorreu no relacionamento com os moradores. O app “Mão na Roda” por exemplo, estimula a conexão entre moradores para a troca de produtos ou serviços e a Escola de Síndicos, um canal no YouTube, apoia na capacitação em gestão de condomínios e administração predial.

A MRV percebeu como conseguiria continuar suas operações de maneira segura, incorporando inovações e tecnologia aos seus processos. E com isso, gerando valor para seus clientes, moradores e colaboradores. Segundo Eduardo Fischer, CEO da MRV, “a companhia como um todo, executivos e colaboradores, amadureceram e entenderam a importância da empresa para a sociedade”.

⁷ Referências: (1) <https://www.mrv.com.br/institucional/pt/relacionamentos/noticias/com-ou-sem-coronavirus-a-mrv-aposta-que-voce-nunca-mais-vai-comprar-um-imovel-do-mesmo-jeito>; (2) <https://www.mrv.com.br/institucional/pt/relacionamentos/releases/mrv-aposta-em-aco-es-virtuais-para-novos-clientes>

“Liderança é ter a convicção do que é mais importante para a perenidade do negócio.”

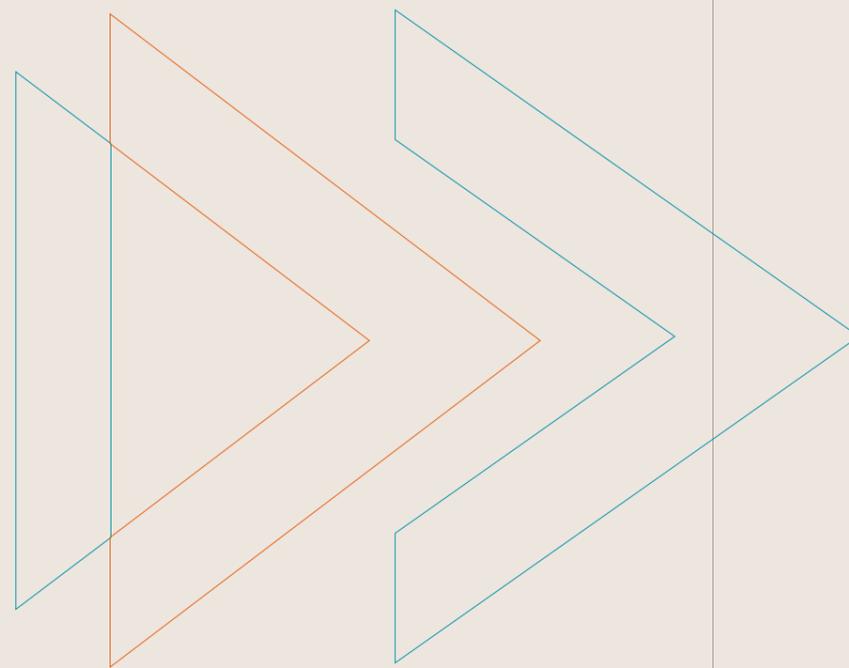
Denise Hills, Diretora Global de Sustentabilidade da Natura

É importante ressaltar: digitalizar não significa apenas utilizar da tecnologia para fazer reuniões, estruturar *home-office* ou criar um *marketplace* para vender seus produtos. É necessário refletir sobre como fazer seu produto chegar até seu cliente, englobando toda a cadeia da empresa. Ou seja, é preciso adaptar a cultura da companhia em direção à conexão e digitalização de sua operação. Foi exatamente o que a MRV conseguiu fazer.

O realinhamento da cultura e do propósito corporativo, em direção à agilidade e adaptabilidade, passa pela capacidade fundamental de disseminar essas novas diretrizes por todos seus colaboradores. Para que isso seja possível, é preciso que as lideranças sejam o fio condutor entre o novo propósito corporativo e a cultura organizacional, guiando a sua tomada de decisão a partir desse novo *mindset* autocrítico e adaptativo. Com isso, os líderes poderão apresentar como os resultados alcançados somente foram

efetivos por terem partido de ações, práticas e medidas concebidas tendo em vista uma nova atuação corporativa que compreende a construção da resiliência.

A autenticidade da atuação das lideranças, associada à cultura e ao propósito da empresa, mostrou-se um elemento-chave frente às incertezas e complexidades, pois fornece o alicerce para a adaptabilidade. Também, permite que a empresa tenha a flexibilidade e a autocrítica necessárias para endereçar os desafios, sem se distanciar do seu propósito. A terceira transformação estrutural da Era da Resiliência é, por fim, a lição mais importante, que consolidará a ampliação do espectro das respostas e dos relacionamentos e a redefinição de objetivos.



Uma cultura voltada para inovação e geração de valor - O Magazine Luiza ampliando seu modelo de negócio e atuação⁸

Luiza Helena Trajano, atual Presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza, esteve à frente das operações da companhia por cerca de 25 anos. Sua liderança teve um papel fundamental na construção de uma cultura de inovação e adaptação e na consolidação do propósito de gerar valor e impacto social. Ainda hoje, seus discursos e suas ações, exemplificam o propósito e apresentam a cultura organizacional que almeja perenizar na empresa.

Um dos movimentos de inovação e adaptação que o Magazine Luiza encabeçou foi a aproximação de seus negócios com o mundo digital. Já em 2012, a empresa implementou um programa chamado “Magazine Você” que consistiu na venda direta por pessoas físicas. Esse movimento foi crucial para o crescimento nas vendas do comércio eletrônico, e voltaria a ser relevante em 2020.

Em meio à crise da Covid-19, buscando apoiar as vendas de seus parceiros (autônomos, micro e pequenos varejistas), o grupo lançou, em tempo recorde, a plataforma digital Parceiro Magalu, a partir de uma adaptação do projeto “Magazine Você”. Em uma semana, a empresa alcançou 160 mil trabalhadores autônomos e 15 mil empresas. Com isso, conseguiu, também, acessar seus mais de 20 milhões de clientes e aumentar seu volume de vendas em 49%, entre abril e junho, se comparado ao mesmo período de 2019. O Magazine Luiza, também, adaptou suas lojas (que estavam fechadas pela pandemia)

para que fossem minicentros de distribuição para as vendas online, permitindo que as entregas continuassem sendo realizadas.

A digitalização não parou na implementação de um *marketplace* robusto. A empresa, que já inovava constantemente visando aprimorar a experiência dos consumidores, revisitou seu modelo de negócios e ampliou sua atuação. No início de agosto de 2020, a empresa adquiriu um site de conteúdo de tecnologia (Canaltech), uma plataforma de mídia (InLoco), e uma *startup* (Stoq) trazendo seu negócio para um segmento que combina geração de conteúdo com publicidade, e que alcança pequenos e médios varejistas.

Entretanto, a construção da cultura corporativa do Magazine Luiza foi além da inovação para o digital. A empresa, por exemplo, foi uma das organizações que participaram da criação do movimento “Não Demita”, comprometendo-se com a não redução de seu quadro de funcionários durante a pandemia. Luiza Trajano frequentemente apresenta que propósito da companhia está conectado com a geração de valor e de impacto social. Em uma entrevista ao Estadão, contando sobre sua carreira, ressaltou como a cultura e o propósito foram fios condutores em sua atuação: “o propósito e os valores foram o que mais me conduziram. Nunca coloquei como meta ser a primeira ou a maior, mas sim ter uma empresa em que todos entendessem ser possível ter lucro com pessoas trabalhando felizes, e transformar isso em uma cultura”.

⁸ Referências: (1) <https://neofeed.com.br/blog/home/carrinho-cheio-magazine-luiza-vai-reforçar-estratégia-de-aquisicoes/>; (2) <https://cultura.estadao.com.br/noticias/moda,serie-antifrageis-luiza-helena-trajano.70003417905>; (3) <https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2020/05/luiza-trajano-estao-apagando-o-fogo-com-gasolina.html>; (4) <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/11/03/com-a-palavramagazine-luiza-ri-conta-o-que-a-varejista-para-se-tornar-estrela-na-bolsa.ghtml>



➤ ATITUDES PARA A RESILIÊNCIA CORPORATIVA

“Não acredito que haverá de se escolher entre performance e resiliência, mas que esses aspectos coexistirão em uma nova configuração, mais equilibrada.”

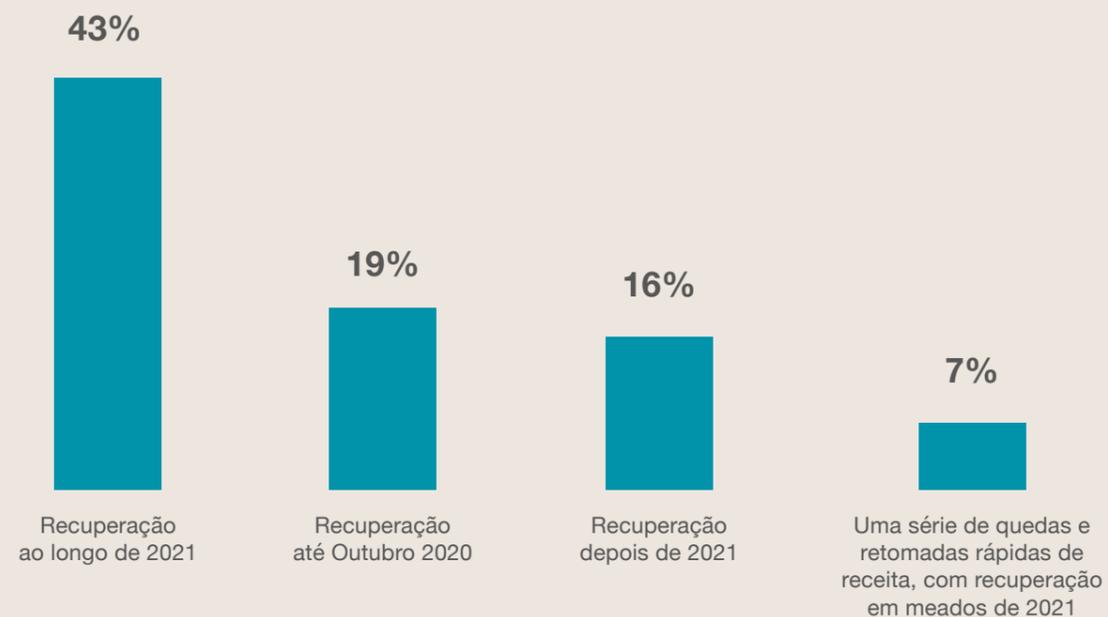
Gilmar Melo Mendes, Professor Associado e Pesquisador da Fundação Dom Cabral

O cenário disruptivo trazido pela pandemia apresentou novos desafios para as organizações e aspectos característicos da Era da Resiliência. O sucesso da adaptação corporativa a esse novo cenário esteve associado à liquefação de suas fronteiras organizacionais e à criação de critérios de sucesso ampliados e de um *mindset* autocrítico e adaptativo na cultura e no propósito. Essas características continuarão a ser decisivas para o sucesso na retomada e nessa nova Era da Resiliência.

Há quatro principais cenários desenhados para a retomada: em V, caracterizada por uma retomada rápida; em U, caracterizada por uma retomada mais demorada; em L, que representa um longo caminho para a recuperação; ou em W, com uma sucessão de quedas e retomadas. Em maio de 2020, a maior parte dos respondentes da nossa pesquisa (43%) acreditava no cenário de U para uma retomada, que ocorreria ao longo de 2021.

No final do terceiro trimestre de 2020, dados do IBGE e de instituições setoriais

Qual cenário você acredita?



corroboram a previsão de retomada em U para alguns setores, como o de serviços e o de combustíveis (gasolina e/ou etanol). Para outros, os dados mostram o início de uma retomada em V, como nos setores de vendas no varejo (materiais de construção, eletrodomésticos e fármacos) e siderurgia.

Nesses cenários de retomada, as empresas precisarão estar preparadas para endereçar uma série de desafios. No curto-prazo, os principais desafios incluem garantir a saúde dos funcionários, definir a política de *home-office* permanentemente adotada e substituir pequenos fornecedores cujos negócios não resistiram à crise. A preparação para a retomada no médio-longo prazo, por outro lado, se dará a partir da incorporação dos elementos da Era da Resiliência.

Como o negócio pode, então, se tornar mais resiliente para crises futuras e para essa nova era que se apresenta? Foram identificadas quatro atitudes que poderão conduzir os negócios à maior resiliência e geração de valor.

⁸ Disponíveis em: (1) <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/09/10/dados-do-ibge-mostram-recuperacao-em-v-na-atividade-economica-diz-spe.ghtml>; (2) <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/09/14/siderurgia-tem-recuperacao-e-ja-reajusta-precos.ghtml>; (3) <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/09/17/iperanga-se-prepara-para-competicao.ghtml>; (4) <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/09/16/retomada-em-v-leva-a-falta-de-insumos.ghtml>.





Repense a fronteira do seu ecossistema de negócios e a rede de *stakeholders* relevantes para sua organização.

Tenha atenção aos desafios coletivos, nacionais e internacionais, bem como às formas como vêm sendo endereçados fora de sua fronteira organizacional e identifique como trabalhar com parceiros estratégicos de negócio para gerar valor.

1. Quais *stakeholders* são primordiais para a resiliência e sucesso da sua empresa no médio-longo prazo?

2. Os *stakeholders* são engajados a contribuir para as ações da empresa e conhecem as respectivas importância/papel para o negócio?

3. Como a sua empresa se posiciona frente aos diferentes *stakeholders*?

4. Em uma nova crise, a sua empresa conseguirá manter os relacionamentos estratégicos?

5. Quais desafios coletivos também são, ou poderão ser, da sua empresa?



Identifique os elementos centrais do seu modelo de negócio e saiba como utilizar sua capacidade estratégica e estrutura corporativa para gerar valor.



Identifique o que sua organização sabe fazer muito bem e os elementos essenciais do modelo de negócio. Trabalhe esses elementos para amplificar sua base de conhecimento e fortalecer a agenda de inovação, testando conceitos e realizando experimentos para a solução de desafios imediatos e futuros.

1. Quais são as capacidades diferenciais de sua organização e os elementos essenciais para a geração de valor do negócio e para o negócio?

2. Como utilizar experiências externas e anteriores para antever e se preparar para eventos disruptivos?

3. A sua estrutura corporativa e processos de governança garantem os níveis de agilidade e tolerância ao erro necessários para lidar com um mundo em constante transformação?

4. Os processos têm flexibilidade e adaptabilidade para incorporar inovações?



Vincule o sucesso da sua empresa com melhorias de desempenho em aspectos ambientais, sociais e de governança, a partir da definição de metas e KPIs. Integre o impacto social às soluções e aos objetivos do negócio.

1. Como a empresa define sucesso?

2. Quais métricas não financeiras compõem os KPIs?

3. Aspectos como reputação e confiança são monitorados e gerenciados?

4. Quais indicadores representam resultados positivos para diferentes categorias de *stakeholders*?

5. Como o impacto social é incorporado nas metas de resultado do negócio?



Revisite o propósito da empresa e implemente uma cultura de transparência e adaptação



Utilize o exemplo das lideranças para integrar uma visão ampliada de solução de problemas à cultura organizacional, criando condições para conectar as ações e soluções à estratégia, visão e propósito do negócio. Molde sua cultura e sua estrutura de governança para responder e lidar com incertezas.

- 1.** A empresa possui uma cultura adaptativa e de flexibilidade a mudanças do contexto em que está inserida?

- 2.** As lideranças corporativas são exemplos a serem seguidos da cultura da organização?

- 3.** A comunicação, acessibilidade da liderança e a transparência da estratégia permitem o fomento a um ecossistema de negócios autocrítico e adaptativo?

