

Breve

Um plano de CEO para o coronavírus: ações a serem executadas agora

O surto de Covid-19 é diferente de qualquer crise anterior: as abordagens tradicionais de resposta a crises não serão suficientes. Os CEOs precisam agir agora e agir de forma agressiva.

Por Tom Holland, Simon Henderson, David Schannon e Hernan Saenz

13 de março de 2020 • 4 min de leitura

Vamos começar do topo: cuide do seu pessoal. Em todo o mundo, esse é o primeiro dever de todos - para com eles, seus entes queridos, seus amigos e vizinhos. Para milhões de bravos profissionais de saúde e outros, isso significa cuidar diretamente daqueles que estão doentes.

Se você é um CEO, cuidar de pessoas também significa cuidar de seus funcionários e clientes. Essa crise traz um alívio agudo de que são os esforços dos funcionários e a lealdade dos clientes que verão uma empresa nesses tempos extraordinários. O trabalho do CEO, simplesmente, é fazer todo o possível para garantir que eles sejam atendidos.

Esse princípio é a primeira das prioridades no plano de ação do CEO que estabelecemos abaixo, mas também está presente nas outras prioridades. Obviamente, qualquer CEO deve considerar o que está acontecendo com as receitas no momento. Nossa receita, no entanto, remonta às pessoas. A melhor maneira de cuidar das receitas agora é se concentrar em sua fonte final. Faça o que for necessário para criar confiança e lealdade com seus clientes agora, e essa lealdade sobreviverá além desta crise. Lembre-se, haverá um além.

Finalmente, esta crise vai mudar a todos nós. É difícil voltar atrás agora, mas como CEO, tenha tempo para pensar em como será o futuro, como os funcionários e clientes serão mudados por essa crise e o que sua empresa precisará fazer para atender às novas necessidades.

A situação

- O processo de contenção e desaceleração da propagação do Covid-19 em cada país **criará grandes perturbações em si** , independentemente da gravidade do vírus se espalhar.
- Prepare-se para o pior e seja grato se isso não acontecer; **uma abordagem de esperar para ver é ininterrupta**
- Existe uma alta probabilidade de uma interrupção substancial da receita, levando a uma **potencial crise de liquidez** para muitas empresas
- A recuperação pode não ser um retorno rápido; planejar **vários trimestres de menor receita**
- Funcionários e clientes provavelmente estão enfrentando **medo ou pânico**
- Você precisa nomear uma **equipe da sala de guerra Covid-19** sênior e totalmente dedicada , focada nisso o dia todo, todos os dias
- Como CEO, você deve estar à frente de uma **cascata planejada de possíveis ações** , provavelmente **mais agressivas do** que sua equipe pode imaginar agora
- **Os clientes mudarão alguns comportamentos permanentemente** , acelerando tendências anteriores; **ação ousada agora** pode prepará-lo para o sucesso durante a crise e além

Ações a serem executadas agora

Existem vários movimentos que os CEOs podem tomar no momento para ajudar a mitigar os efeitos do surto e avançar mais forte do outro lado.

CEO Checklist: Six Urgent Priorities

People

P&L

Revenue

Operations

Costs

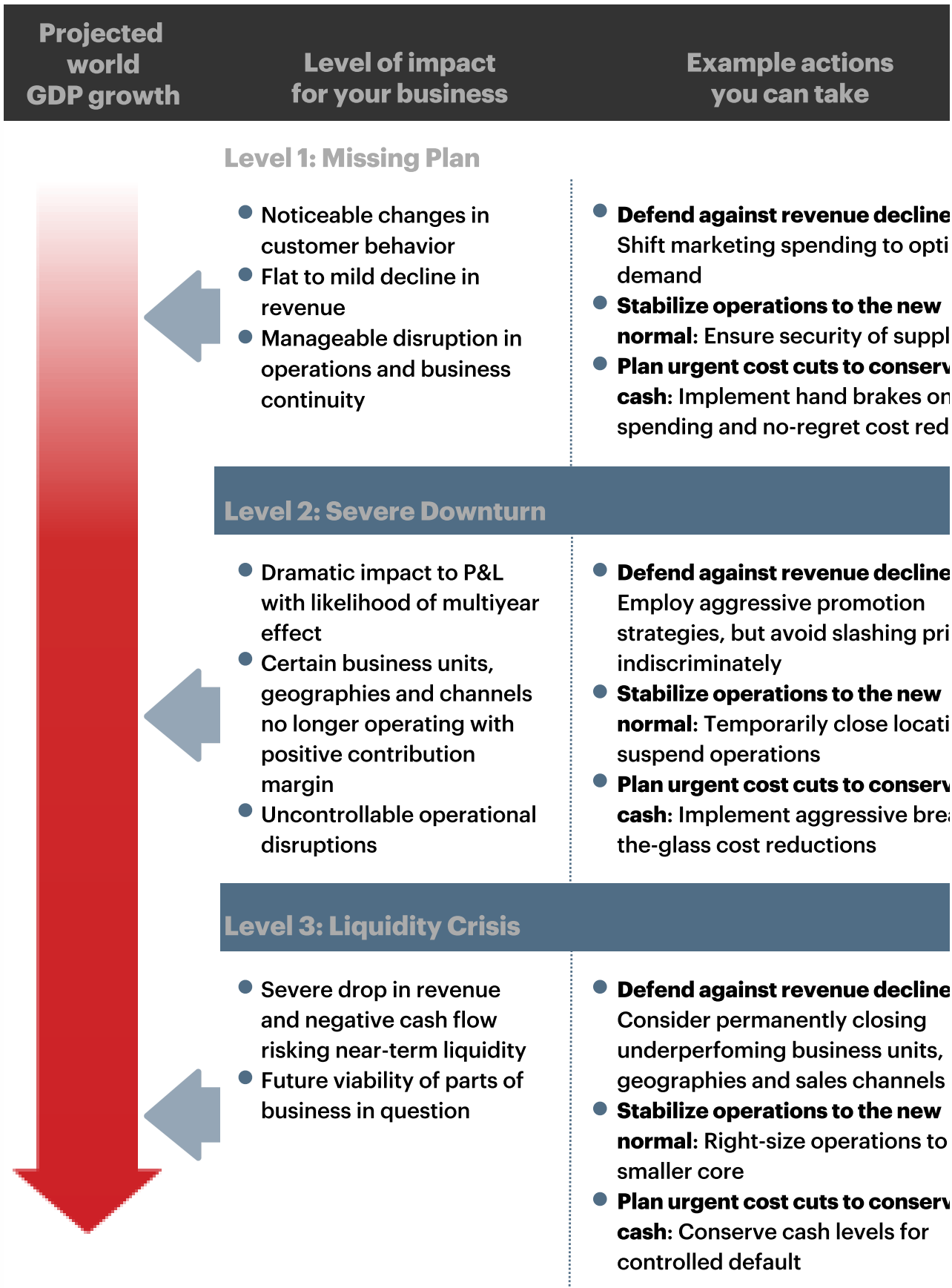
Offense



Protect your employees and customers

- . Implement the best-known guidelines available for both employees and customers; overinvest
- . Monitor global health guidelines and other companies—and continue to fine tune
- . Overcommunicate with full transparency
- . Assist epidemic-limiting initiatives in any way possible

À medida que as consequências econômicas continuam, os líderes de negócios desejam primeiro modelar sua exposição às consequências do coronavírus e testar nas ruas seu P&L e liquidez. Haverá "gatilhos" críticos onde serão necessárias ações mais agressivas (veja a figura abaixo).



Sources: IMF World Economic Outlook, January 2020; Bain Macro Trends Group analysis

Começando

Recomendamos o lançamento imediato de três ações simultaneamente:

Alinhe sua equipe sênior com uma chamada de ativação

- Alinhe toda a equipe com a verdadeira gravidade da situação macro Covid-19 e dos cenários financeiros de pior caso
- Defina a segurança como a prioridade número 1 ...
- ... E conservação e liquidez de caixa em segundo lugar.
- Evite a inação; "Esperar para ver" pode danificar a empresa

Estabelecer uma equipe sênior dedicada em um ambiente de sala de guerra

- Configure uma equipe sênior e dedicada de várias disciplinas (operações, vendas, RH, finanças)
- Priorizar e colocar os principais fluxos de trabalho em ação; definir um tom de progresso diário usando a abordagem ágil
- Interrompa os ciclos usuais de geração de relatórios e atualização; urgência requer um modelo diferente, como atualizações diárias informais do CEO
- Coloque uma ferramenta de rastreamento no lugar

Delinear cenários macro e traduzir para planos de contingência

- Delinear cenários específicos de Covid-19 macro, por grandes geografias
- Traduzir esses cenários em cenários tangíveis de queda de receita e interrupção operacional
- Comece a descrever movimentos sem arrependimentos - haverá um impacto; começar a agir
- Isso precisa ser feito em dias, não semanas (e você pode continuar a iterar)

Mapear um plano de sala de guerra

Depois de começar, configure um plano por pelo menos 6 semanas, dividido em etapas.

The Coronavirus War-Room Plan

Click each tab to explore

Launch (Day/Week 0)

Weeks 1-3

Weeks 3-5

Week 6

Get set up and manage the process

Align your senior team with a wake-up call

- . Host a workshop with senior leaders

Establish a dedicated senior team in a war-room setting

- . Set up the team
- . Specify work stream owners
- . Establish decision rights
- . Put in place a complete tracking tool
- . If needed, call in external experts to help manage situation

Ongoing actions

- . Maintain a program management office (using Agile; start building two-wave list of hand-brake vs. break-the-glass initiatives)
- . Build and execute a communication and engagement plan

How Bain Can Help

Tom Holland é um parceiro da Bain & Company no negócio de transformação acelerada da Bain e está sediado em San Francisco. Simon Henderson é líder global da Bain Accelerated Transformation e está baseado no escritório de Sydney da empresa. David Schannon é um parceiro da prática de melhoria de desempenho e está baseado no escritório do Vale do Silício da Bain. Hernan Saenz lidera a prática global de melhoria de desempenho e está sediado no escritório da empresa em Dallas.

TAG

[Coronavírus](#)[Tendências macro](#)[Estratégia](#)