



# COVID-19: Impacto global e organizacional

Os impactos da pandemia do COVID-19 têm sido relevantes em todo o mundo. Após o seu início na Ásia, o epicentro da doença se moveu para a Europa e consequentemente para os Estados Unidos.

As medidas de restrição, tomadas pelos diversos governos globais, na tentativa de reduzir a sua transmissão levaram a uma desaceleração econômica sem um fim previsível. Após a China ter apresentado uma quebra significativa no seu P.I.B. em Q1, pela primeira vez desde 1992, é esperado que o mesmo ocorra na Europa, nos Estados Unidos e no Brasil, tanto em Q2, como em 2020 como um todo.

Focando no setor de Mineração, ao analisar a evolução dos preços dos metais preciosos desde Dezembro 2019, é possível verificar o impacto negativo do COVID-19, especialmente no alumínio, que depreciou cerca de 16%.

Apesar das expectativas de demanda favoráveis por metais preciosos nos mercados Americano e Chinês para 2020, foi possível verificar uma redução generalizada de preços face à valorização do dólar americano e à redução da produção industrial da China em Q1, à exceção do ouro que é visto como reserva de valor em períodos de crise.

A quebra de 8,4% da produção industrial na China em Q1, foi principalmente justificada pelo pico da pandemia verificado em Janeiro e Fevereiro. Em Março, a quebra de produção foi significativamente inferior (1,1%), verificando-se sinais de retomada. No entanto, alguns setores, como a produção de veículos (-22%), de maquinaria (-5%) ou de plásticos e borracha (-6%) mantiveram quebras de produção significativas em Março. O impacto econômico se estende ao impacto financeiro nas empresas fazendo com que seja necessária uma revisão orçamentária de todas as linhas financeiras de modo a avaliar e mitigar os riscos relacionados a cada uma delas. No esquema abaixo se encontra um exemplo de desdobramento do fluxo de caixa, um dos principais indicadores a ter em conta durante esta crise, com possíveis soluções de melhoria:

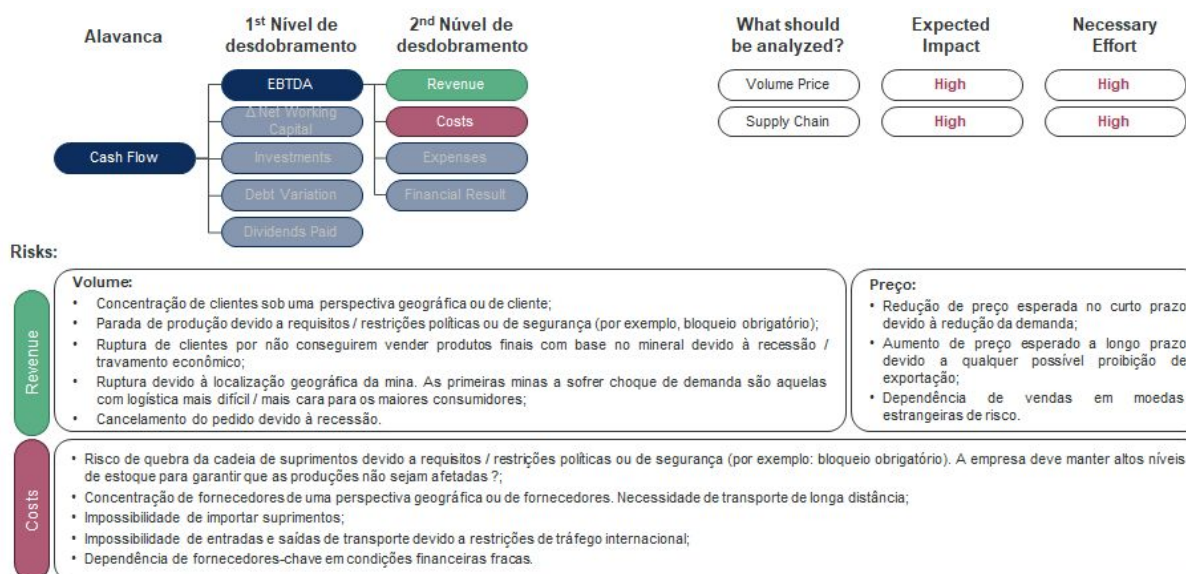


Figura 1: Avaliação financeira (Ex: Despesas)

## Impacto operacional

Consequentemente, o modus operandi das empresas também está alterando, não sendo o setor de mineração exceção. Apesar das operações no Brasil, em maioria dos casos, ter continuado, uma série de medidas estão sendo tomadas para garantir a continuidade e manutenção da eficiência da produção respeitando uma nova realidade para contenção da propagação da doença, tanto na sua força de trabalho como na comunidade em redor. Além dos desafios operacionais, surgirão desafios nas relações comerciais entre os países após a pandemia, como bloqueios à exportação, e seus efeitos começam a ser visíveis.

Para auxiliar no entendimento das mudanças da operação, sugere-se uma avaliação minuciosa de cada etapa do processo, assim como de suas interfaces, visando o correto entendimento e o planejamento de ações imediatas, considerando diferentes cenários para tratamento dos riscos atrelados.

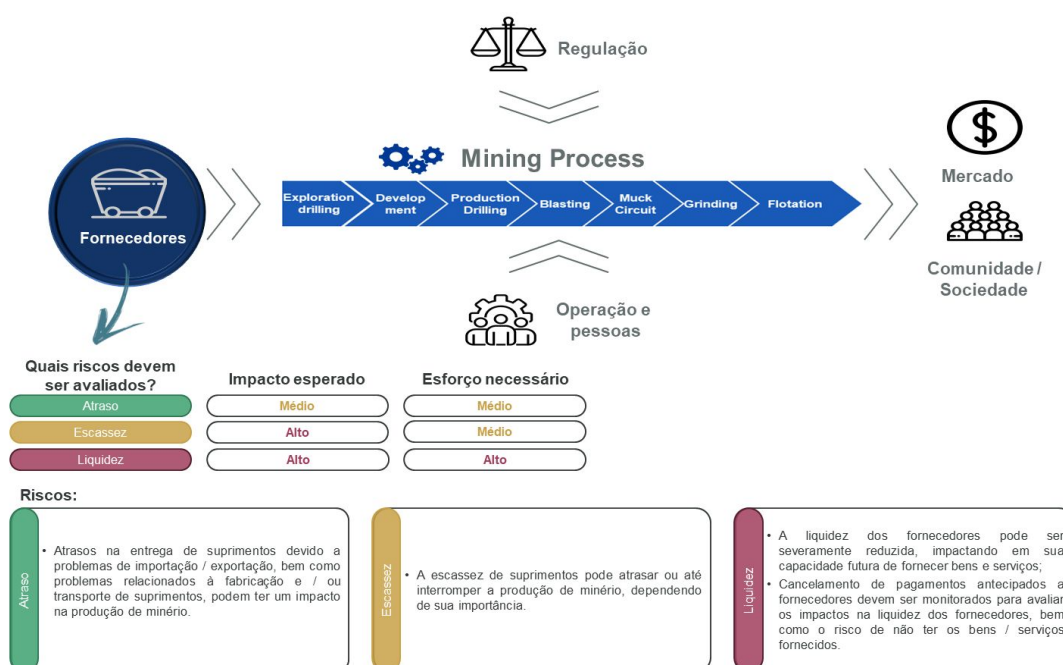


Figura 2: Avaliação Operacional (Ex: Fornecedores)

Com intuito de auxiliar empresas do setor a entender os riscos e desafios que o momento traz para continuidade do negócio, a Falconi disponibilizou um estudo com informações relativas à disseminação do COVID-19 e seus impactos para o setor de mineração em todo o mundo. Com base em dimensões financeiras, operacionais, de pessoal e de clientes & sociedade, devem ser levantados os pontos críticos a considerar na tomada de decisões estratégicas para mitigar os impactos da pandemia assim como se preparar para o novo contexto global. Mais do que definir ações para mitigar esses riscos, é importante seguir algumas etapas para estar preparado para diferentes cenários, vinculando as iniciativas a resultados esperados específicos. Esse exercício resultará em um robusto plano de contingência, vinculado à indicadores e metas específicas para cada um dos cenários traçados. Dessa forma, mesmo em um momento de incerteza, a Organização estará preparada para agir de forma tempestiva.

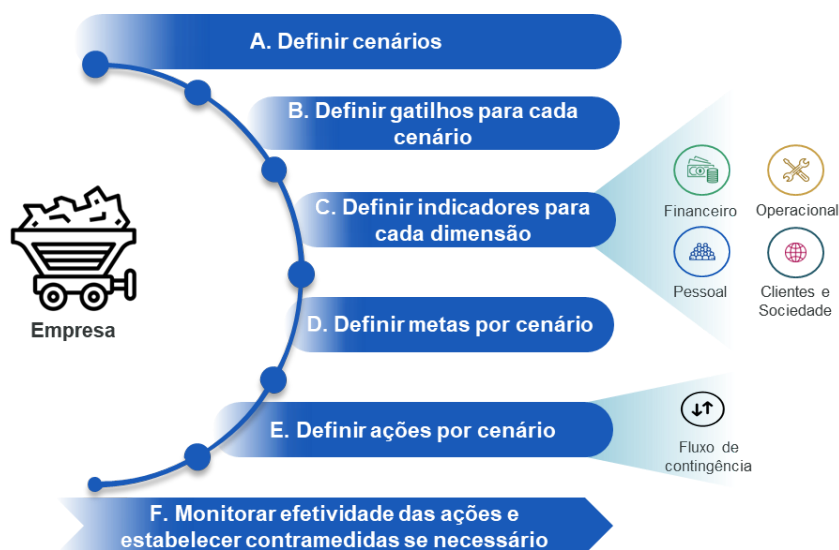


Figura 3: Ações imediatas

## Perspectivas para o setor

Com todo impacto que sofremos durante esse período, costumamos olhar para momentos como esse e enxergar apenas o problema quando, na verdade, a crise também pode trazer oportunidades. Com certeza, após a passagem desta turbulência, o mercado não será mais o mesmo. Então, as empresas também devem se preparar para mudar, desde já. A retomada no setor de mineração passa por uma avaliação em diferentes perspectivas: Produtividade & hábitos de trabalho, mobilidade, saúde do funcionário, práticas de negócio, comportamento do consumidor, entre outros. Em grande parte, algumas mudanças foram aceleradas pela pandemia e devem ser consideradas como práticas que serão consideradas como um novo “normal”. Se por um lado áreas administrativas devam repensar a presença física em escritórios, por outro a operação passa por um processo de autoconhecimento intenso, visando a manutenção de práticas de melhoria de produtividade, atreladas ao bem-estar e saúde do funcionário. O relacionamento com os stakeholders também passa por um novo momento, um momento de aproximação intensa que deve permanecer após o pico da pandemia. Organizações mais próximas e preocupadas com a comunidade em volta, uma relação mais transparente e um entendimento maior da cadeia de fornecedores e até mesmo participação mais ativa com o Governo, são alguns exemplos de um novo cenário. Cabe às organizações ter essa leitura rápida e antever movimentos para continuar acelerando sua adaptação diante as principais tendências que devem afetar o setor positiva ou negativamente.

<b>Produtividade e hábitos de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haverá um aumento significativo no trabalho remoto para funções administrativas (parcial ou totalmente)?</li> <li>• Haverá uma mudança de métricas de avaliação de produtividade impulsionado pelo trabalho remoto e pelo empoderamento do funcionário?</li> <li>• Haverá uma tendência para otimizar o tamanho do espaço do escritório e introduzir a rotação do escritório?</li> <li>• Os procedimentos operacionais serão permanentemente adaptados com cuidado adicional para evitar contaminações no local?</li> <li>• Haverá uma tendência para automatizar a força de trabalho, a fim de evitar perda de eficiência operacional na próxima crise?</li> </ul>
<b>Mobilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haverá uma diminuição perceptível no tráfego rodoviário e no deslocamento diário?</li> <li>• Como as regras do distanciamento social preventivo afetarão o transporte dos funcionários?</li> <li>• Haverá uma diminuição significativa nas viagens de negócios evitáveis?</li> </ul>
<b>Saúde e qualidade de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a periodicidade e o controle da saúde dos funcionários serão influenciados (por exemplo, exames periódicos)?</li> <li>• Como as organizações reagirão a preocupações crescentes com relação à cobertura de saúde (por exemplo, seguro de saúde)?</li> <li>• Haverá uma tendência de redução de jornada?</li> <li>• Haverá um aumento sustentado da demanda por produtos de higiene e proteção contra doenças?</li> </ul>
<b>Práticas do negócio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haverá uma pressão por novas condições de pagamento pelos fornecedores pela busca de uma reserva de liquidez mais sólida para choques inesperados (seleção natural)?</li> <li>• Haverá maior transparência dos negócios com fornecedores e clientes?</li> <li>• Como as empresas reduzirão a exposição a interrupções na cadeia de suprimentos (por exemplo, diversificação, agregação e redundância)?</li> <li>• Como os padrões / práticas de contratação serão afetados (por exemplo, necessidade de flexibilidade da equipe devido à demanda volátil)?</li> <li>• Haverá uma necessidade significativa de investimento na atualização da infraestrutura digital / de telecomunicações?</li> <li>• Haverá uma tendência geral de maior consciência ambiental e responsabilidade social corporativa?</li> <li>• Os relacionamentos e o fluxo de informações entre os concorrentes serão motivados para evitar impactos maiores em crises futuras?</li> </ul>
<b>Comportamento do consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O cliente exigirá maior transparência na eficiência, capacidade de produção e processos internos da empresa?</li> <li>• O cliente estará mais preocupado com as práticas de assistência médica da força de trabalho da empresa de mineração e impactos na sociedade?</li> <li>• A parceria entre clientes e empresas se fortalecerá para evitar novos impactos na próxima crise?</li> </ul>

Figura 4: Perspectivas e reflexões

## Sobre os autores



**Henrique Melillo**

Na Falconi desde 2012, com 8 anos de experiência em consultoria de gestão com uma sólida atuação em grandes clientes de diferentes setores, entre indústria de alimentos, metalurgia, mineração, construção, empresas financeiras, governo e outros. Sua experiência inclui gerenciamento da rotina, reformulação de estrutura e processos e redução de despesas executados no Brasil, na América do Norte (EUA e Canadá) e Europa (17 países). É graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Brasília e possui especialização no Insper em Finanças além de certificação focada em Execução da Estratégia pela Erasmus University Rotterdam e Gestão da Operação pela Wharton School University of Pennsylvania.

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



**Rui Rodrigues**

Na Falconi desde 2015, com 5 anos de experiência em consultoria de gestão em grandes clientes de diferentes setores, como óleo & gás, telecomunicações, mineração, financeiras, editoriais, entre outros. Sua experiência inclui gerenciamento por diretrizes, gerenciamento da rotina, formulação estratégica e redução de despesas executados no Brasil, e na Europa (13 países). É graduado em Economia pela Nova School of Business and Economics de Lisboa e possui mestrado em Corporate Finance pela Católica-Lisbon School of Business and Economics.

Contato: [ruirodrigues@falconi.com](mailto:ruirodrigues@falconi.com)

**Contato Falconi:**



## **André Chaves | Head Indústria de Base e Infraestrutura**

Formado em Administração com ênfase em Comércio Exterior pela Faculdade de Ciências Gerenciais da Una/BH, André participou de programas de Educação Executiva em Wharton – University of Pennsylvania, nos EUA. Na Falconi há mais de 18 anos como consultor, atuou em diversos setores do varejo, serviços e indústria primária, bem como em instituições públicas, e tem ampla experiência internacional, tendo trabalhado em mais de 10 países diferentes.