

# Resiliência Empresarial

Plano de Gestão de Crise:  
COVID-19



Building a better  
working world



# Conteúdo

**03 | Introdução**

**05 | Questões prioritárias em tempo de crise**

**06 | Visão EY para resiliência nos negócios**

**07 | Insights para o Plano de Gestão de Crise e Continuidade dos Negócios**

08 | Saúde e Bem-estar dos Empregados

10 | Talento e Força de Trabalho

12 | Proteção da Base de Clientes e da Marca

14 | Financeiro, Tesouraria e Investidores

17 | Gestão de Riscos e Continuidade

18 | Governo e Políticas Públicas

20 | Tecnologia e Segurança da Informação

21 | Seguros e Contratos

22 | Comércio Global e Cadeia de Suprimentos

**24 | Prepare seu negócio para o pós-crise**

**25 | Conte com a EY**

# Introdução

A rápida disseminação do Coronavírus (COVID-19) pelo mundo tem levado governos de vários países a implementar rigorosas medidas restritivas que geram impactos relevantes na economia global e no ambiente de negócios.



A paralisação das atividades e dos negócios das empresas, a depender da extensão, tem potencial de gerar repercussão considerável em determinados setores e empresas que possuam alta alavancagem e dependência de cadeias de suprimentos afetadas pela crise, tanto *Inbound* como *Outbound*.

Além do risco à saúde das pessoas, tanto diretamente pelo contágio, quanto pelo *stress* da capacidade limitada de atendimento do sistema de saúde, o vírus está causando uma disrupção global no ambiente de negócios. Paralisação de operações, interrupções nas cadeias produtivas e de suprimentos, restrições a viagens, fechamento de escritórios e cancelamento de inúmeros eventos, projetos e investimentos se somam, impondo desafios talvez jamais enfrentados simultaneamente.


Considerado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como uma emergência de saúde pública de escala internacional,

o COVID-19 é uma crise sem precedentes, que tem grande impacto sobre a sociedade e poderá deixar profundas consequências em determinados setores e empresas em nível global.

Nesse sentido, o COVID-19 representa um evento que segue uma lógica de guerra: fortes restrições à movimentação de pessoas e mercadorias, com impacto sobre todo o arranjo produtivo e de negócios das empresas. Governos de vários países, inclusive o brasileiro, têm emanado diversas medidas de estímulo à economia com o objetivo de amenizar o impacto da crise.

Dada a dimensão, complexidade e ausência de qualquer histórico com características similares à atual crise, o grau de incerteza na projeção de cenários é bastante elevado. Vários estudos têm apresentado diferentes níveis de impacto na economia global e todos apontam redução importante, ou mesmo retração do PIB. ▶





Nesse contexto, é inevitável prever que todas as empresas poderão sofrer impactos importantes nos seus negócios, direta ou indiretamente causados pela extensão e dinâmica da crise, bem como pela capacidade dos governos reagirem de forma adequada por meio de estímulos e fomentos à recuperação e continuidade da atividade econômica.

Na perspectiva da EY, entendemos que as empresas precisam implementar planos efetivos de gerenciamento de crise, devidamente adaptados à realidade das incertezas geradas neste momento do COVID-19. Isso exige uma imensa capacidade de adaptação das empresas. Resiliência é o nome do jogo para mitigar os impactos e superar a crise atual. À medida que as empresas navegam na crise, seus líderes precisam lidar com diversas questões importantes, de curto, médio e longo prazo, para reformular seus negócios e planejar a recuperação com a maior velocidade possível.

Seguindo com o propósito de construir um mundo de negócios melhor, a EY preparou este ponto de vista, denominado **Resiliência Empresarial - Plano de Gestão de Crise: COVID-19**, com o objetivo de oferecer *insights* para contribuir com as organizações na elaboração de seus planos de gestão de crise, recuperação e continuidade dos negócios. O conteúdo foi elaborado por um grupo de executivos especialistas nas dimensões apresentadas neste documento.

[https://www.ey.com/pt\\_br/covid-19](https://www.ey.com/pt_br/covid-19)

# Questões prioritárias em tempo de crise

A velocidade de propagação do vírus e a efetividade das medidas de contenção ainda são imprevisíveis. Portanto, é preciso ter flexibilidade e agilidade para adaptar os planos existentes e, em alguns casos, simplesmente refazê-los em pleno voo.

A pressão pela tomada de decisões efetivas e tempestivas coloca um desafio enorme aos executivos. A dificuldade é, em parte, devida a diferenças nas naturezas essenciais das diferentes trilhas de ação a serem tomadas. Torna-se imperativo que ações sejam tomadas no curtíssimo prazo. Neste momento, no topo da lista das prioridades das empresas deve estar a proteção de sua força de trabalho. Contudo, é fundamental que o plano de gestão de crise e de continuidade dos negócios compreenda uma abordagem integrada incluindo todas as dimensões do negócio e seja liderado pelo mais alto nível de executivos da empresa, com os devidos níveis de disciplina e cadência na gestão e governança desses planos.

Os executivos precisam observar a situação atual de forma holística para entender as diferenças, interdependências e impactos em cada dimensão do plano e usá-los como

um modelo de referência, para que a pressão pela ação não provoque um desequilíbrio na capacidade da empresa manter-se no curto, médio e longo prazos.

Entendemos, neste momento, que algumas perguntas-chave de negócio podem ser organizadas, como segue:

**Sobreviver:** Como avaliar os impactos de curto prazo nos negócios, gerir e alocar de forma ágil e otimizada os recursos disponíveis - especialmente a gestão do caixa -, mantendo o bem estar, segurança e motivação dos times e reforçando o relacionamento com os clientes?

**Responder:** Como adaptar a proposta de valor e o modelo de negócio rapidamente, buscando alternativas para a cadeia de suprimentos, gerindo cautelosamente as finanças, repensando e modificando produtos, canais e modelos de entrega, para ser relevante para os clientes nos desafios emergentes?

**Ressurgir:** Como retomar o crescimento do negócio mantendo o propósito da empresa, evitando a perda de competências essenciais e, ao mesmo tempo, se adaptar às mudanças e novas oportunidades?





# Visão EY para resiliência nos negócios

Buscando facilitar uma abordagem estratégica e integrada para este cenário de incertezas, derivado da crise do COVID-19, desenvolvemos o *framework* denominado **Resiliência Empresarial**.



# *Insights* para o plano de gestão de crise e continuidade dos negócios

A seguir, apresentamos alguns *insights* que consideramos importantes, alinhados com o nosso *framework* **Resiliência Empresarial**, para contribuir com os planos de gestão de crise e de continuidade de negócios elaborados pelas empresas, em resposta ao COVID-19.





# Saúde e Bem-estar dos Empregados

Neste momento de crise, no topo da lista das prioridades devem estar as questões relativas à saúde e o bem-estar dos colaboradores. É de vital importância estar preparado adequadamente e tomar medidas rápidas visando a preservação da integridade física e psicológica dos profissionais.

- ▶ A empresa precisa definir uma estratégia de comunicação e deixá-la clara para todos os colaboradores, contratados e parceiros.
- ▶ A liderança tem papel fundamental em momentos de crise, quando os profissionais olham para cima em busca de direcionamento. O líder precisa ser confiante, verdadeiro e positivo, pois seu modelo de comportamento tende a ser refletido no restante da organização.
- ▶ As comunicações mais relevantes devem ser realizadas pelos principais líderes da organização. Elas devem ser positivas e encorajadoras, para não potencializar medos ou gerar pânico.
- ▶ A comunicação deve ser ativa e enfatizar a preocupação em manter as pessoas protegidas e apoiadas. Uma agenda positiva fortalece não apenas o senso de pertencimento e a cultura, mas também o *Employer Branding* para o mercado.
- ▶ A liderança tem um papel ativo na acolhida aos times e no desafio de diminuir o senso de distanciamento social neste momento de gestão de crise. Para isso, ela poderia incentivar:
  - // o uso de plataformas colaborativas para promover encontros virtuais com as equipes, dando exemplos claros de que é possível conciliar o trabalho e o cuidado com seus entes queridos em casa.
  - // ligações frequentes entre seus membros, para assegurar que todos estejam protegidos e apoiados. Os líderes devem falar com o máximo de pessoas possível.
  - // práticas de auto estudo para reduzir o sentimento de tempo improdutivo e acelerar a formação de novos *skills*.
  - // reuniões de *check-in* periódicas para que as pessoas compartilhem suas



próprias experiências e identifiquem aprendizados que possam posteriormente ser incorporados ao dia a dia do negócio.

// práticas guiadas (*webcast* de *mindfulness* e clareza mental).

- ▶ Caso o trabalho remoto não seja uma possibilidade, é preciso assegurar que as recomendações de distanciamento social e de higienização sejam rigorosamente cumpridas.
- ▶ Empatia é fundamental para encorajar as pessoas a equilibrar suas rotinas de trabalho com a harmonia em suas casas, para criar um ambiente positivo que propicie o bom convívio familiar, o desenvolvimento contínuo das crianças em um sistema educacional virtual e também o atendimento das rotinas laborais.
- ▶ Crie canais de comunicação livres em duas vias, entre funcionários e empresa, com mecanismos de confidencialidade. A resposta da organização para os questionamentos ou problemas apresentados precisa ser muito tempestiva (máximo de 8 horas) e a companhia precisa assegurar que esses problemas e preocupações tenham sido endereçados.
- ▶ O time de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos precisa ser capacitado para dar apoio à manutenção da saúde física, mental e do bem-estar dos funcionários.
- ▶ A companhia deve desenvolver uma política descrevendo os protocolos de viagem, incluindo a limitação de viagens de negócios não essenciais e viagens internacionais. A política também deve contemplar os critérios/protocolos de auto quarentena para funcionários que possam ter sido expostos a locais impactados.
- ▶ A organização precisa avaliar a necessidade de oferecer transporte e alimentação aos profissionais, de forma a reduzir a exposição ao risco de contaminação.
- ▶ A companhia precisa se planejar para prevenir eventuais questionamentos sobre discriminação ocasionados pelas ações em tempos de pandemia, entre a força de trabalho operacional e profissionais do corporativo, uma vez que aqueles que fazem parte da operação podem se encontrar em situação de mais exposição ao contágio, devido à impossibilidade de trabalhar remotamente.





# Talento e Força de Trabalho

Medidas de prevenção que visem isolamento social são extremamente importantes na redução dos impactos da contaminação em nossa sociedade. Essas medidas, porém, podem trazer grandes impactos para as pessoas e, conseqüentemente, para os negócios. É extremamente importante que práticas e procedimentos que minimizem esses impactos sejam adotados em dois grandes vetores:

## 1. Produtividade e Continuidade do Negócio:

- ▶ Avaliar de forma recorrente se o comitê de crise está funcionando. Realizar ajustes de forma célere.
- ▶ A companhia deve organizar treinamentos específicos sobre o correto uso de plataformas colaborativas, podendo também criar *business challenges* em forma de jogos, para que o aprendizado dos times possa ser acelerado.
- ▶ A empresa deve revisar periodicamente a agenda de prioridades de negócios para delegar atividades aos times de maneira eficiente.
- ▶ A organização deve desenvolver um plano estratégico de talentos vinculado à continuidade do negócio.
- ▶ *Gaps* de sucessão em cargos-chave devem ser identificados e ações de contingência devem ser definidas em casos de quarentena ou inatividade prolongada de executivos em virtude do COVID-19.
- ▶ A companhia deve se preparar para gerenciar eventuais problemas de absenteísmo, que devem aumentar à medida que o avanço da pandemia ocorra, restrições governamentais aumentem e surjam mais restrições pessoais.
- ▶ A organização precisa avaliar o que é crítico e o que pode ser cancelado ou adiado/repriorizado. Nesse processo, deve dar suporte às equipes para que se concentrem nas tarefas mais importantes.
- ▶ Após mapear as atividades essenciais, que não podem ser interrompidas, tanto nas áreas de negócio quanto no *back office*, a companhia deve elaborar planos alternativos junto a fornecedores especializados que tenham capacidade de alocar mão-de-obra para atender à continuidade dessas atividades em caso de eventual afastamento dos funcionários. ▶



- ▶ Os líderes precisam planejar de forma antecipada o reinício das operações que foram interrompidas, às vezes de forma abrupta, em meio a medidas contínuas de prevenção e controle da pandemia (como o reinício com força de trabalho reduzida).
- ▶ A organização deve preparar um plano de comunicação para os funcionários e parceiros, especificamente para a eventual necessidade de interrupção temporária de um site de trabalho. A comunicação deve, de maneira clara, incluir informações de como será iniciado o fechamento, como as operações e funcionários serão redirecionados e quando as operações serão retomadas e os funcionários poderão voltar ao trabalho.

- // Banco de horas;
- // Suspensão do pagamento do FGTS por três meses e parcelamento posterior;
- // Prorrogação de jornada de trabalho em estabelecimentos de saúde;
- // Suspensão por 180 dias de prazos processuais para defesa de autos de infração trabalhistas e notificações de débito de FGTS;
- // Possibilidade de prorrogação de acordos e convenções coletivas por 90 dias que estejam vencidos ou vincendos em 180 dias da data de vigência da MP;
- // Atuação orientadora dos fiscais do trabalho no período de 180 dias, exceto para determinados assuntos;
- // Antecipação do abono anual previdenciário de 2020.

## 2. Aspectos Legais (Trabalhistas):

Algumas medidas têm sido tomadas pelo governo no sentido de flexibilizar determinadas regras trabalhistas. Neste sentido, em 22/03/2020 foi publicada a Medida Provisória 927, incluindo temas importantes, como os seguintes:

- ▶ Constitui situação de força maior, nos termos do artigo 501 da CLT, ou seja, dá margem para aplicação de seus preceitos relativos à redução salarial em até 25%, respeitando o salário mínimo de cada região. Importante avaliar esta hipótese com cuidado e seus impactos.
- ▶ Regras específicas para os seguintes procedimentos:
  - // Férias individuais e coletivas;
  - // Antecipação do gozo de Feriados;

Neste momento em que os negócios estão sofrendo com os impactos do COVID-19, é importante que a empresa esteja atenta a todos os aspectos que impactam nos encargos de folha.

Além das medidas trazidas pela MP 927, o governo anunciou a redução da contribuição devida a outras entidades ou fundos (Sistema "S") em 50%, por três meses, que está pendente de publicação.

Além disso, tendo em vista que a legislação e jurisprudência estão em constante mudança, é importante visitar as incidências de folha de pagamentos e estar atento ao cenário de decisões judiciais sobre determinados temas, que podem trazer economia e recuperação eventualmente de valores já pagos, com impacto direto em caixa.

1. Consolidação das Leis do Trabalho, art. 75-B (incluído pela Lei 13.467/17). 2. Consolidação das Leis do Trabalho, art. 75-E e parágrafo único (incluído pela Lei 13.467/17). 3. Portaria 356/20, artigo 3º e parágrafos.





# Proteção da Base de Clientes e da Marca

Neste momento, os líderes da empresa não podem ser percebidos como ausentes. O alinhamento do propósito da empresa se torna ainda mais essencial em momentos como o atual. Assim, a estruturação de ações claras e relevantes, que reforcem o posicionamento socialmente responsável das marcas, ganha importância.

## 1. Comunicação e Comportamento do Cliente

- ▶ Reforçar a comunicação que tenha algum tipo de propósito, não aquela com objetivo de divulgar algum produto e serviço.
- ▶ Intensificar a comunicação com o cliente de forma transparente, com maior tempestividade e usando os canais mais rápidos.
- ▶ Buscar formas de interagir com o consumidor a respeito de novos hábitos em tempos de crise, pensando menos individualmente e mais coletivamente.
- ▶ Os líderes precisam estar mais atentos a *fake/wrong news*, principalmente em mídias sociais, que estejam relacionadas à empresa e que possam atingir sua imagem.
- ▶ A companhia precisa estar preparada para alterações constantes no comportamento do consumidor, considerando a evolução da crise.
- ▶ A empresa pode aproveitar novos canais de vendas e modelos de negócio durante a crise, fortalecendo canais *online* próprios ou parcerias.
- ▶ Implementar novos protocolos para atendimento remoto, captura de negócios e *leads* específicos por setor, de forma a migrar o atendimento para canais remotos.
- ▶ Buscar aprender com a crise para que, quando a situação voltar à normalidade, esteja preparado para atender um consumidor que pode ter mudado de comportamento - prever e estar preparado para o "novo normal". ▶



---

## 2. Marketing e *Branding*

- ▶ Cuidar de sua imagem, observando seu papel junto à sociedade, flexibilizando regras e melhorando a comunicação.
- ▶ Adaptar o plano de marketing em execução, revendo ações promocionais e inserções publicitárias. É importante rever a mensagem, os canais e também os produtos que têm mais aderência à vida em casa.
- ▶ Realizar pesquisas recorrentes em relação à percepção da marca, utilizando, principalmente, ferramentas digitais e redes sociais.
- ▶ Estabelecer canais e medidas de *feedback* com os principais *stakeholders* durante e após a crise, de forma a adequar o posicionamento e a atuação da empresa.

---

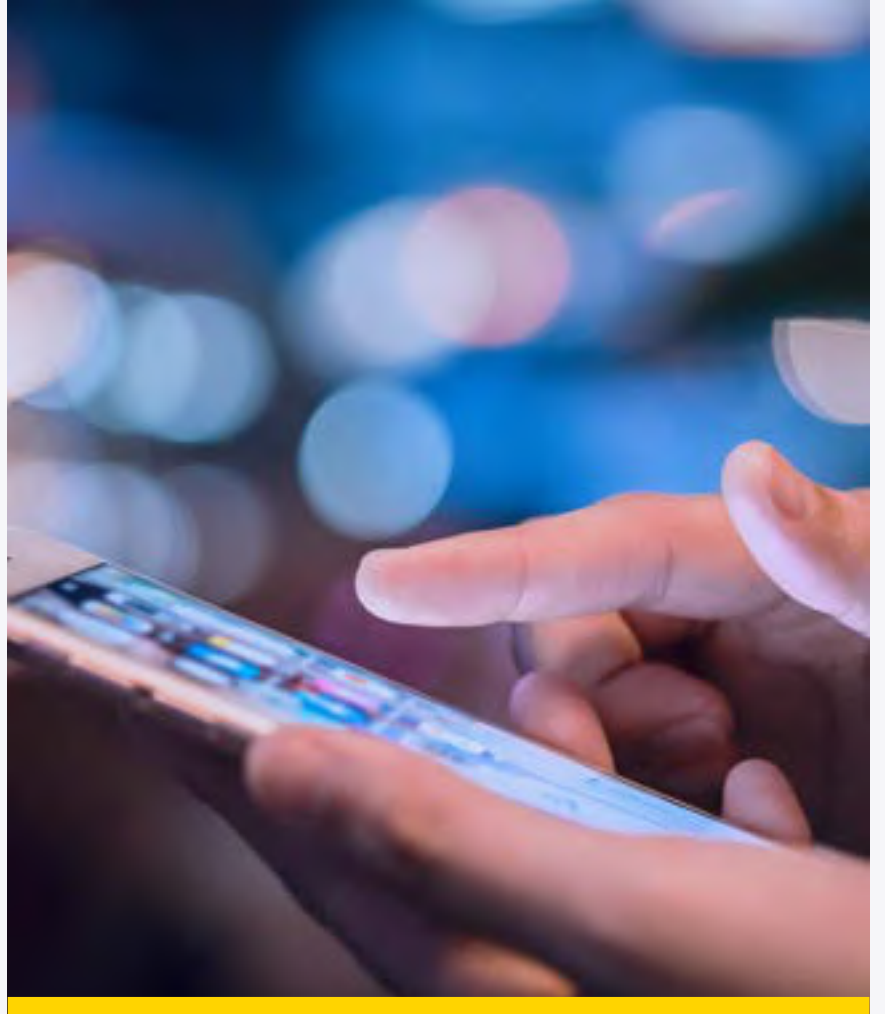
## 3. Prestação de Serviço, Atendimento e Entrega

- ▶ Testar e reforçar a infraestrutura para atendimento ao cliente desde as plataformas de autoatendimento, passando pelo serviço *online* e *call center*.
- ▶ Revisar o atendimento ao consumidor, considerando a redução de capital humano. Utilize e adapte tecnologias já existentes no mercado.
- ▶ Avalie canais alternativos para atendimento e entrega, aproveitando novos canais de vendas e modelos de negócio.
- ▶ Estar atenta à comunicação de alterações na política de preço dos produtos e serviços. Mudanças que não sejam explicadas podem parecer oportunismo.
- ▶ É preciso dialogar com os órgãos de defesa do consumidor para deixar clara a necessidade de mudanças de regras e minimizar possíveis pleitos.

---

## 4. Planejamento de Vendas

- ▶ Revisar e adaptar o *pipeline* de vendas considerando os cenários de impacto da crise e aspectos importantes como redução da força de trabalho, mudança



de comportamento do consumidor, *lockdown* de determinados mercados, dentre outros.

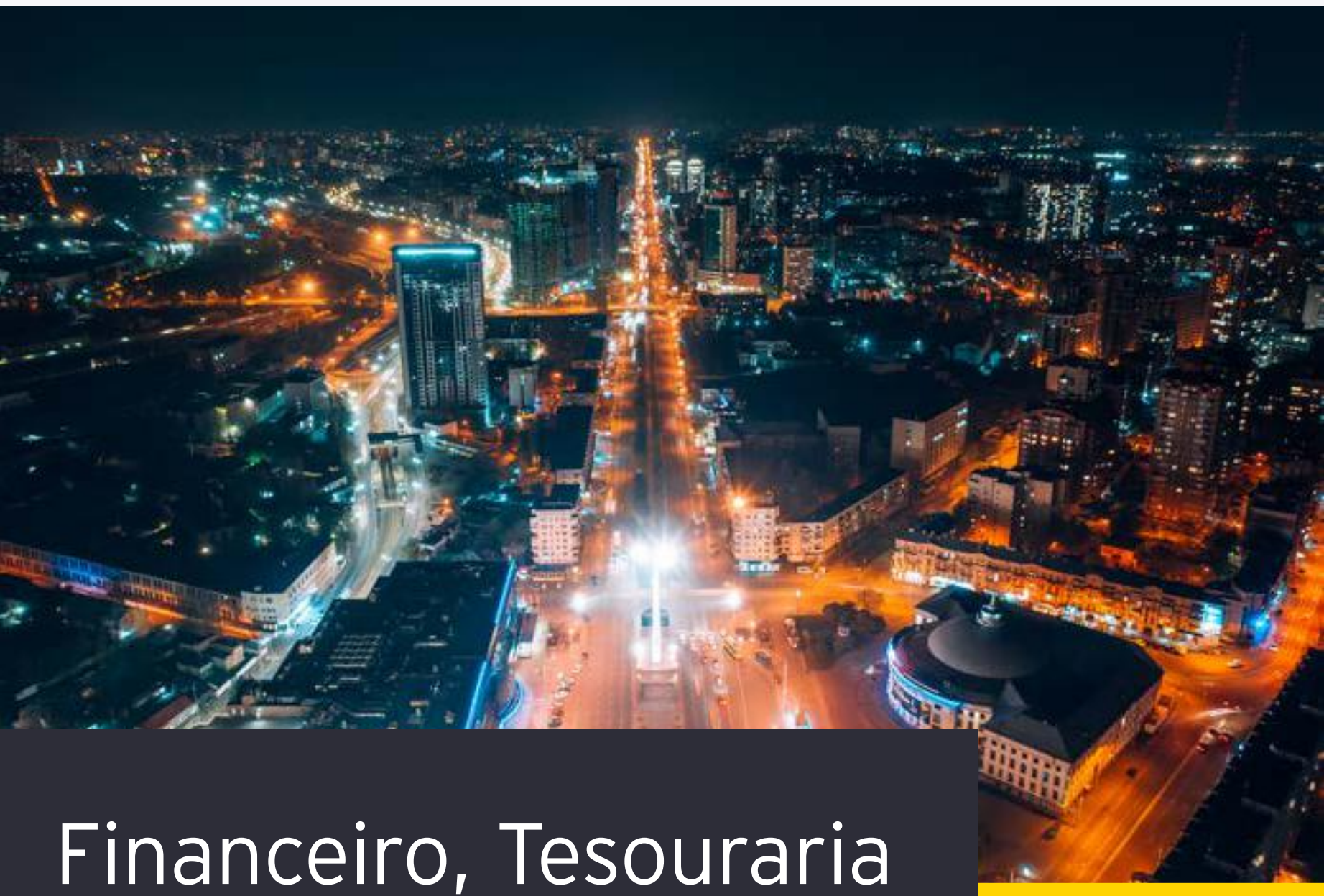
- ▶ Reforçar os processos de vendas adaptando e fornecendo recursos adequados para o novo cenário.
- ▶ Assegurar que as iniciativas de desenvolvimento de novas oportunidades e geração de *pipeline* continuem sendo realizadas, através dos canais tradicionais e também com novos canais virtuais.
- ▶ Estar preparado para retomar o processo de vendas ao final da crise já considerando alterações requeridas para uma nova realidade.

---

## 5. Sociedade

- ▶ Realizar ações, aproveitando da *expertise* e atuação da empresa, que possam minimizar os impactos do COVID-19 e contribuir com a sociedade.
- ▶ Avaliar se as medidas adotadas para enfrentar a crise apresentam algum conflito com seu propósito e valores. Ajustes, se necessários, devem ser feitos tempestivamente.
- ▶ Reforçar seu propósito de valor, com alinhamento aos desafios de enfrentar o COVID-19 e à expectativa da sociedade.
- ▶ Compartilhar com a sociedade boas práticas relacionadas ao COVID-19 que contribuam para percepção positiva da marca/empresa (sejam ações internas ou externas).
- ▶ Incentive e pratique a solidariedade.





# Financeiro, Tesouraria e Investidores

## 1. Gestão Financeira e Tesouraria

O COVID-19 impõe um desafio não usual ao caixa das companhias. Ao contrário de crises econômicas recentes, nas quais a deterioração dos indicadores foi gradativa, o momento atual de limitação de circulação resulta em um cenário de queda abrupta da receita.

Independentemente da forma como a crise se coloca, o passado nos mostra que a gestão tempestiva da liquidez é o primeiro passo para o controle e recuperação definitiva do negócio. O gerenciamento de crises, sob a ótica do caixa, prioriza o curto prazo em detrimento das projeções de longo prazo. A principal meta passa a ser a manutenção das operações pelo maior tempo possível, criando a resiliência financeira necessária para que os resultados econômicos tenham chances de ser atingidos.

O primeiro passo para esse diagnóstico de resiliência financeira é uma projeção de caixa robusta, com um bom nível de detalhamento e que considere cenários de estresse ao limite, para que as ações preventivas possam

ser implementadas a tempo. Entender qual o comportamento esperado dos clientes - e consequentemente dos recebíveis do negócio - é fundamental para antever situações de caixa negativo em função dos compromissos já assumidos com a força de trabalho, impostos, bancos e fornecedores.

Usualmente, um exercício de projeção de 3 a 4 meses do caixa é suficiente para dar um diagnóstico mais preciso à situação, desde que ele seja atualizado recorrentemente com novas variáveis que surjam. Essas projeções costumam ter base diária ou semanal, dependendo do perfil do capital de giro.

Com isso em mãos, ações preventivas são bem-vindas. Vale ressaltar que o gestor financeiro pode ter que tomar decisões não usuais, bem diferentes daquelas tomadas em um cenário estável de operação. Isso ocorre já que, por vezes, as projeções apontam para um cenário de falta de liquidez exatamente em um momento em que as fontes de crédito tendem a ter uma maior aversão ao risco. ►



A partir desse diagnóstico, é preciso fazer um exercício sobre o capital de giro: contas a receber, contas a pagar e estoques devem sofrer alterações em seus padrões normais de comportamento. A interrupção das atividades de um grande comprador de uma ponta da cadeia de produção, por exemplo, pode causar uma ruptura em todos esses indicadores ao mesmo tempo. A análise da capacidade de pagamento dos principais clientes, através de uma política de crédito robusta, também pode ajudar a evitar mais danos à expectativa de realização das receitas esperadas.

Separados os efeitos do caixa mais diretamente ligados à produção, é importante entender como se comportam os compromissos decorrentes de Capex, bancos e impostos. Ações preventivas nessas frentes precisam ser ativadas o quanto antes, se necessárias:

- ▶ renegociação de prazos de capital de giro.
- ▶ interrupção de novos projetos que exijam desembolsos e não gerarão receitas imediatamente.
- ▶ adesão aos programas tributários emergenciais de suporte anunciados.

As crises recentes demonstraram que parte das empresas que não sobreviveram tomou decisões corretas, mas no momento errado.

Por mais complexas que sejam, as ações de reestruturação em um momento anterior à ruptura completa do caixa se mostram mais eficazes.

## 2. Contabilidade e Relatórios

- ▶ Avaliar impactos contábeis potencialmente relevantes sobre as divulgações de demonstrações financeiras da entidade, tais como: *impairment* de ativos, continuidade dos negócios, provisão para crédito de liquidação duvidosa, valorização dos estoques, ajustes a valor justo de instrumentos financeiros, recuperabilidade dos tributos diferidos, passivos trabalhistas, provisão para custos extraordinários, impactos no reconhecimento de receitas e nas estimativas contábeis em geral.
- ▶ Comunicação e divulgação adequada aos *stakeholders* dos impactos contábeis relevantes decorrentes da crise nos negócios.
- ▶ Revisar as divulgações dos cenários de testes relacionados a (i) cenários de liquidez e avaliação de reservas de liquidez alternativas, (ii) teste de estresse de exposição (risco de mercado, risco de crédito, etc.) e (iii) reavaliação das opções para gerenciamento desses riscos. ▶





- ▶ Digitalização de documentos por meio de tecnologia para aumentar a eficiência do trabalho remoto.
- ▶ Automatização/robotização dos processos de preparação de relatórios, tais como Demonstrações Financeiras, Relatório da Administração, entre outros.
- ▶ Reavaliar as considerações sobre cenários de transações de capitais, tais como: avaliação da empresa, projeções de resultados, demais projeções do negócio e informações usuais em operações de ofertas (IPO, *follow-on*, debentures, *bonds*, etc.)

---

### 3. Orçamento e Investimentos

- ▶ Estabelecer um trabalho detalhado de revisão orçamentária com o objetivo de redução de despesas, de forma que estas ações possam amenizar o impacto financeiro derivado da pandemia.
- ▶ Reavaliar o portfólio de investimentos, considerando as projeções de cenários de impacto da crise de forma que decisões quanto ao adiamento ou até cancelamento de investimentos previamente estabelecidos possam ser revistos em tempo hábil.

---

### 4. Tributário

- ▶ Dimensionar o impacto no fluxo de caixa e resultado com a adoção das medidas de prorrogação do prazo de vencimento dos tributos e contribuições.
- ▶ Acompanhar as prorrogações de prazos para apresentação de requerimentos, respostas a intimações, defesas e recursos no âmbito do processo tributário, dimensionando inclusive o impacto na força de trabalho.
- ▶ Avaliar o uso de regimes de tributação, benefícios e créditos fiscais já previstos na legislação vigente ou reconhecidos judicialmente.
- ▶ Acompanhar e dimensionar novas medidas tributárias a serem divulgadas pelos Governos e, caso necessário, discutir com assessores legais impactos de eventual inadimplência no pagamento dos tributos.







# Gestão de Riscos e Continuidade

As incertezas relacionadas aos impactos e desdobramentos da pandemia de COVID-19 no Brasil e na América Latina demandam que os executivos balanceiem de forma assertiva seu apetite ao risco às necessidades de manter caixa, receitas e o alcance dos objetivos estratégicos.

Para suportar o negócio neste desafio, a Gestão de Risco tem papel relevante, considerando os seguintes aspectos:

- ▶ Estabelecimento de um comitê multidisciplinar de crises, reunindo os principais executivos da organização, com contato constante para reavaliações tempestivas dos avanços do COVID-19 e seus impactos no negócio.
- ▶ Construção ou atualização do Plano de Gestão de Crises, associado a um Plano de Recuperação e Continuidade do Negócio (incluindo desastres e/ou situações externas extremas).
- ▶ Caso esteja implementado, desafiar o escopo, composição e autoridade para decisões do grupo designado para gestão da crise, de modo a aprimorar sua capacidade e efetividade. Confirme se o foco e esforço deste está balanceado adequadamente entre o curto, médio e longo prazo. Da mesma forma, verifique os níveis atuais de redundância para continuidade e recuperação.
- ▶ Estabelecimento de uma sistemática para o monitoramento dos avanços do COVID-19 e de seus impactos para o negócio.
- ▶ Avaliação dos riscos para o negócio, considerando os aspectos estratégicos, operacionais, financeiros e regulatórios derivados da pandemia de COVID-19.
- ▶ Obtenção de atualizações tempestivas sobre riscos emergentes e ameaças significativas para o negócio, incluindo vulnerabilidades e potenciais impactos (conforme estrutura de Gestão de Riscos existente). Busque ajustar rapidamente o apetite e tolerância a risco, bem como a identificação e desenvolvimento de mecanismos de inteligência para o monitoramento contínuo de riscos, como o estabelecimento de gatilhos para o acionamento de planos de contingência, crise e continuidade de negócios de forma estruturada.
- ▶ Discussão e mapeamento de cenários de prolongamento da crise, avaliando o apetite e a tolerância do negócio para situações extremas.
- ▶ Ao final da crise, será importante levantar aprendizados e revisar os processos de Gestão de Riscos, Gestão de Crises e Gestão da Continuidade de Negócios, buscando manter a prontidão para atuar em situações futuras.



# Governo e Políticas Públicas

O Governo desempenha papel central no combate à crise, em aspectos como a segurança pública, atendimento a pessoas infectadas e ações de fomento econômico. Ao mesmo tempo, tem a prerrogativa de estabelecer medidas que podem representar limitações severas à continuidade das operações, como a determinação do fechamento temporário de negócios, jornada reduzida, além de restrições quanto à circulação de pessoas. Deve-se também estar atento às mudanças no ambiente regulatório que podem impactar de forma negativa ou positiva o setor produtivo.

Considerando o conjunto de medidas anunciadas pelo Governo e o alcance das mesmas ao setor produtivo, importante atentar para:

## 1. Monitoramento e Controle Regulatório

- ▶ Monitorar alterações no ambiente jurídico e regulatório, incluindo contratos regulados


e não-regulados, em todas as esferas, considerando possíveis oportunidades, que possam gerar impactos diretos na redução de custo, principalmente em questões tributárias e trabalhistas.

- ▶ Monitorar alterações de restrições impostas em países que possam afetar a cadeia produtiva e/ou o comércio exterior.
- ▶ Implementar ações de mitigação para prevenir possíveis ações trabalhistas devido a mudanças no regime de trabalho.

## 2. Estratégia Regulatória

- ▶ Agir para acelerar alterações no ambiente regulatório que possam de alguma forma amenizar os impactos derivados do COVID-19 (como a regulamentação da telemedicina).
- ▶ Avaliar, junto aos órgãos de fiscalização e controle, a possibilidade de flexibilizar determinadas regras que possam proporcionar benefícios para todos





os atores envolvidos na crise - exigências trabalhistas, obrigações tributárias, regras financeiras.

- ▶ Desenhar cenários alternativos de implicações regulatórias, considerando o agravamento da crise e tomando como base as decisões governamentais de outros países.
- ▶ Atuar de forma setorial junto aos Governos para propor alternativas que atenuem não somente os impactos na organização, mas também na sociedade.
- ▶ Replanejar seus investimentos e até sua estratégia, levando em conta alterações no ambiente regulatório derivados da crise, mas com efeitos prolongados (como a renegociação e o reequilíbrio de contratos).
- ▶ Assegurar com o governo a concessão de isenções e/ou o replanejamento dos pagamentos de obrigações.

---

### 3. Relacionamento e Comunicação com o Governo

- ▶ Atuar de forma transparente e integrada com as agências reguladoras e os órgãos de fiscalização e controle, visando minimizar possíveis autuações por descumprimento de regras.
- ▶ Responder de forma tempestiva a questionamentos feitos por órgãos do governo, considerando especificidades da atividade da empresa. Tornar essas comunicações públicas e transparentes para o mercado.
- ▶ Verificar se existem ações que possam ser realizadas de forma conjunta com o Governo, de forma a atenuar os efeitos da crise e compartilhando responsabilidades (uso da rede hoteleira como leitos temporários e uso da aviação para garantir serviços logísticos necessários, por exemplo).



# Tecnologia e Segurança da Informação

A tecnologia é um componente relevante para a continuidade do negócio, mas é preciso estar atento para que seu uso não exponha a empresa a vazamentos involuntários de dados e invasões da rede interna, entre outros riscos. Após a crise, algumas práticas adotadas para a manutenção das operações podem ser mantidas (“novo normal”), como reuniões e trabalhos remotos, e outras podem ser aprimoradas, como no incentivo à robotização de processos manuais. Considerando a relevância da tecnologia nesse momento, sugerimos que:

- ▶ A empresa precisa avaliar sua prontidão para disponibilizar infraestrutura tecnológica (conexões, equipamentos e acessos) para atender à demanda por trabalhos remotos.
- ▶ A companhia precisa definir regras e organizar o uso de infraestrutura dos colaboradores para a continuidade dos negócios (*Bring Your Own Device*).
- ▶ É essencial adotar tecnologias que viabilizem a manutenção do relacionamento e das interações com os clientes de forma remota.
- ▶ A empresa deve atualizar procedimentos, normas e políticas relacionadas à coleta, processamento, transmissão e armazenamento de informações dentro e fora da rede corporativa.
- ▶ Aumentar a comunicação e o volume de treinamentos sobre cibersegurança. Tome cuidados especiais com engenharia social, como no caso de *phishing* (aplicativos falsos ou e-mails maliciosos que podem roubar dados e credenciais).
- ▶ Realizar a revisão dos protocolos de Segurança da Informação e da capacidade das ferramentas de proteção de dados, considerando o aumento do tráfego de dados em ambientes não-convencionais.
- ▶ Os líderes precisam ter atenção redobrada ao tratamento de dados pessoais. O atendimento à LGPD continua mantido para agosto de 2020 e o Ministério Público já vem atuando de forma rígida com penalidades.
- ▶ A empresa precisa realizar adaptações do suporte de TI para atender ao aumento da demanda por informações e dos pedidos de ajuda com trabalhos remotos.
- ▶ A empresa também precisa adaptar e ajustar os recursos do seu *Security Operational Center (SOC)*.
- ▶ A empresa deve identificar atividades manuais essenciais que possam ser realizadas por robôs, além de aumentar a comunicação e os treinamentos sobre as ferramentas utilizadas para trabalho remoto, buscando elevar a produtividade.





# Seguros e Contratos

Estas áreas precisam estar atentas a mudanças emergenciais decorrentes do COVID-19 e identificar rapidamente oportunidades e ameaças decorrentes dessas ações. O departamento jurídico deve ser engajado tempestivamente na avaliação de cenários de disputas judiciais relevantes, agindo proativamente para minimizar conflitos em áreas sensíveis ao negócio.

- ▶ Engajar rapidamente o departamento jurídico na antecipação de cenários de judicialização nas diversas disciplinas jurídicas e na avaliação de cenários de disputas judiciais relevantes.
- ▶ Identificar cláusulas de proteção baseadas em casos fortuitos/força maior para justificar a falta de entrega de produtos e serviços, além de desenvolver, nesse sentido, aditivos futuros aos contratos.
- ▶ Especialistas jurídicos que possam ser acionados para complementar a força de trabalho jurídica podem ser mapeados e ferramentas para uma melhor interação digital durante o ciclo de vida contratual devem ser buscadas. Boa parte do *back office* desses processos pode ser realizada remotamente.
- ▶ Percorrer, de forma detalhada, toda a base de relacionamentos contratuais e priorizar os contratos mais relevantes para atuação proativa, considerando o risco de escassez de mão-de-obra, produtos e tempo. Em conjunto com as partes, é preciso encontrar alternativas para a prestação do serviço

dentro das possibilidades atuais, como trabalho remoto e interação digital.

- ▶ Buscar instrumentos de proteção financeira e/ou operacional, caso as apólices de seguro contratadas não cubram os danos causados pela pandemia.
- ▶ Revisar todos os limites de coberturas e renegociar ampliações caso os efeitos da pandemia sejam prolongados.
- ▶ Avaliar o uso de ferramentas alternativas/digitais para o processo de monitoramento de *compliance* contratual nos casos em que há necessidade de visitas presenciais (telepresença, fotos com geolocalização, Realidade Virtual e outros).
- ▶ Pesquisar jurisprudências em casos semelhantes de disputas judiciais por desacordo contratual e planejar futuras ações jurídicas.
- ▶ Estudar formas de prolongamento dos prazos, em casos de pagamentos mínimos contratuais (como o aluguel de lojas), com o objetivo de manter a relação contratual futura e evitar prejuízos para ambos os lados.
- ▶ Contratos de seguros e operadores de saúde devem ser revistos, buscando coberturas para a pandemia (coberturas de plano de saúde, seguros de interrupção de negócio, quebra de receita) ou consultando a avaliação de risco e o plano de mitigação dos contratos de seguro atuais, considerando estimativas de recuperação de seguro.





# Comércio Global e Cadeia de Suprimentos

O impacto do COVID-19 sobre a cadeia de suprimentos e o comércio global deverá ser brutal. No curto prazo, os principais impactos decorrem da interrupção das atividades de produção e transporte. A alteração da capacidade de entrega das cadeias de suprimentos pode provocar a interrupção dos serviços e um forte desbalanceamento na demanda por produtos, com reflexos sobre a viabilidade dos negócios.

Desta forma, em novo ambiente com restrição de matéria-prima e força de trabalho, é importante selecionar e direcionar os esforços para um melhor mix de produtos ofertados ao mercado, considerando margem do produto, giro de estoque, demanda e novos modais para escoar seus produtos para o mercado consumidor.

- ▶ Durante este momento de incertezas e necessidade de tomadas de decisão rápidas e acuradas, é fundamental criar e manter a rotina de um comitê multidisciplinar, olhando a cadeia *end-to-end* com uma conexão constante e dinâmica com os *stakeholders*

(fornecedores, equipe, clientes, parceiros logísticos e outros). Tão importante quanto gerenciar a crise, é designar um time para pensar especificamente no *restart* e *recovery*. Diferente da crise, esta fase poderá ser mais bem planejada e coordenada para toda a cadeia, e se bem conduzida trará resultados significativos.

- ▶ Lembre-se que você não está sozinho. Vários executivos do seu setor estão na mesma situação. Estreite a comunicação com seu *networking* buscando soluções de outras companhias e parceiros. Uso do *benchmarking* neste momento é fundamental e positivo para toda indústria.
- ▶ Busque replanejar a escala de seus profissionais e modificar modelos de operação que possam comprometer a saúde e a segurança.
- ▶ Realize uma reflexão bilateral dos fornecedores em relação à importância deles para seu negócio e sua prioridade para o negócio deles. Estabelecimento de parcerias e relação 'ganha-ganha' é fundamental nesse momento, além ▶



de diminuir as burocracias operacionais entre as partes.

- ▶ Em um mundo com restrições e dificuldades na mobilidade de bens e serviços, é importante trabalhar conectado e integrado com os principais fornecedores. As informações devem ser transparentes, tempestivas e acuradas para um melhor planejamento da sua produção.
- ▶ É importante avaliar e repensar novas formas de escoamento da sua produção, visto que isso pode ter um impacto no atendimento da sua demanda.
- ▶ Nos últimos tempos, vivenciamos o aprimoramento do sistema de produção *just in time* e do conceito de estoque zero. Em uma cadeia produtiva intermitente, é necessário que as empresas considerem suas estratégias de inventário para mitigar riscos de escassez ao mesmo tempo que equilibram suas necessidades financeiras.
- ▶ Há riscos de paradas em toda a cadeia, cujo *timing* dificilmente será controlado e coordenado. Assim, antecipar a movimentação rápida do estoque para pontos estratégicos será fator chave.
- ▶ Repense como sua operação pode ser autossuficiente e como sua empresa pode usar as tecnologias como IoT, *Cloud Computing* e impressão 3D a seu favor.
- ▶ Reveja possibilidades de automação e sua flexibilidade produtiva no curto e médio prazo. Isso pode ser o seu diferencial em momentos de surto e de paradas momentâneas na produção.
- ▶ Na necessidade de encontrar peças e substituir matérias-primas, estabeleça parcerias com fornecedores locais, criando alternativas a cadeias de suprimento complexas e burocráticas.
- ▶ Avalie opções *near-shore* como *backups* locais para encurtar as cadeias de suprimentos, aumentando a proximidade com os clientes.







# Prepare seu negócio para o pós-crise

Tão certo quanto o fato de que o mundo vive uma crise global é o fato de que essa crise terminará. Daqui a algum tempo, grande parte dos negócios retomará suas atividades pré pandemia. É certo que alguns comportamentos de consumo serão modificados e que precauções extras de segurança serão adotadas.

No mundo pós-crise, a resiliência continuará a ser extremamente importante. Organizações flexíveis e ágeis terão mais facilidade em recuperar o ritmo de seus negócios assim que a situação melhorar. Empresas com cadeias de suprimento plurais, com fornecedores e parceiros de múltiplas regiões e habilidades, poderão entregar soluções mais adequadas à realidade de cada mercado.

Assim, enquanto hoje o foco das empresas está na reação de curto prazo aos efeitos

do COVID-19 para viabilizar a continuidade dos negócios, no médio prazo o foco estará nos ganhos de eficiência, com realinhamento dos negócios para o cenário pós-crise e uso de deduções tributárias para alavancar a retomada. Já em um cenário de longo prazo, o desenvolvimento de empresas ágeis e a aceleração da transformação digital dos negócios poderá viabilizar novas oportunidades de negócios para organizações que estiverem bem preparadas.

Para que sua empresa esteja preparada para a próxima crise, mantenha as principais ameaças na agenda da liderança, envolva-a nas discussões de mitigação e contingência, mapeie possíveis cenários de crise e crie protocolos estruturados para os mais críticos e treine seu pessoal. Não espere a próxima crise acontecer para então discutir que ações tomar.



# Conte com a EY

Este é um momento importante para a sobrevivência das organizações. Estamos preparados para apoiar sua tomada de decisões estratégicas e para construir a ponte para o pós-crise do COVID-19 e assim seguir com nosso propósito de **construir um mundo de negócios melhor**.

Conte com nossa equipe para contribuir para a evolução do seu negócio!

---

## **Demetrio Carrión**

Sócio | Tecnologia e Segurança da Informação  
*demetrio.carrion@br.ey.com*

## **Denise Marconi**

Sócia | Tecnologia e Segurança da Informação  
*denise.marconi@br.ey.com*

## **Fernando Caritá**

Diretor Executivo | Financeiro, Tesouraria e Investidores  
*fernando.carita@br.ey.com*

## **Flavio A. Machado**

Sócio | Financeiro, Tesouraria e Investidores  
*flavio.a.machado@br.ey.com*

## **Flavio Barreiros**

Sócio | Comércio Global e Cadeia de Suprimentos  
*flavio.barreiros@br.ey.com*

## **Helcio Bueno**

Sócio | Gestão de Riscos e Continuidade  
*helcio.bueno@br.ey.com*

## **Henrique C. Silva**

Sócio | Gestão de Riscos e Continuidade  
*henrique.c.silva@br.ey.com*

## **Ian Craig**

Sócio | Comércio Global e Cadeia de Suprimentos  
*ian.craig@br.ey.com*

## **João Pissutto**

Sócio | Proteção da Base de Clientes e da Marca  
*joao.pissutto@br.ey.com*

## **Lucio Teixeira**

Sócio | Financeiro, Tesouraria e Investidores  
*lucio.teixeira@br.ey.com*

## **Luiz Claudio Campos**

Sócio | Governo e Políticas Públicas  
*luiz-claudio.campos@br.ey.com*

## **Marcelo Godinho**

Sócio | Saúde e bem-estar dos empregados  
*marcelo.godinho@br.ey.com*

## **Marcio Kauffmann**

Sócio | Seguros e Contratos  
*marcio.kauffmann@br.ey.com*

## **Maria Eugenia Rocha**

Diretora Executiva | Proteção da Base de Clientes e da Marca  
*mariaeugenia.rocha@br.ey.com*

## **Mariah Romão**

Sócia | Financeiro, Tesouraria e Investidores  
*mariah.romao@br.ey.com*

## **Nuno Vieira**

Sócio | Seguros e Contratos  
*nuno.vieira@br.ey.com*

## **Oliver Kamakura**

Sócio | Talento e Força de Trabalho  
*oliver.kamakura@br.ey.com*

## **Washington Coelho**

Sócio | Financeiro, Tesouraria e Investidores  
*washington.coelho@br.ey.com*

**EY**

**Auditoria | Impostos | Transações Corporativas | Consultoria**

## **SOBRE A EY**

A EY é líder global em serviços de Auditoria, Consultoria, Impostos e Transações Corporativas. Nossos *insights* e os serviços de qualidade que prestamos ajudam a criar confiança nos mercados de capitais e nas economias ao redor do mundo. Desenvolvemos líderes excepcionais que trabalham em equipe para cumprir nossos compromissos perante todas as partes interessadas. Com isso, desempenhamos papel fundamental na construção de um mundo de negócios melhor para nossas pessoas, nossos clientes e nossas comunidades.

No Brasil, a EY é a mais completa empresa de Auditoria, Consultoria, Impostos e Transações Corporativas, com 5.000 profissionais que dão suporte e atendimento a mais de 3.400 clientes de pequeno, médio e grande portes.

EY refere-se à organização global e pode referir-se também a uma ou mais firmas-membro da Ernst & Young Global Limited (EYG), cada uma das quais é uma entidade legal independente. A Ernst & Young Global Limited, companhia privada constituída no Reino Unido e limitada por garantia, não presta serviços a clientes.

**© 2020 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.**

Esta é uma publicação do Departamento de Marca, Marketing e Comunicação. A reprodução deste conteúdo, na totalidade ou em parte, é permitida desde que citada a fonte.

**[www.ey.com.br](http://www.ey.com.br)**

**[www.ey.com/pt\\_br/covid-19](http://www.ey.com/pt_br/covid-19)**

Facebook | EYBrasil

Instagram | eybrasil

Twitter | EY\_Brasil

Linkedin | EY

Youtube | EYBrasil