

Nob Hill Consultoria

COVID-19: Plano de Gestão de Crise

A detailed, high-magnification electron micrograph of COVID-19 virus particles. The image shows two large, roughly spherical virus particles with a textured, fibrous surface. Numerous spike-like projections, known as glycoprotein spikes, extend from the surface of the particles. The background is dark, making the greenish-yellow virus particles stand out prominently.

Índice

Introdução	3
Prioridades	4
Ideias para o Plano de Gestão de Crise	5
<i>Bem-Estar da Equipe</i>	5
<i>Continuidade do Negócio</i>	5
<i>Aspectos Trabalhistas</i>	5
<i>Comunicação com o Cliente</i>	6
<i>Marketing</i>	6
<i>Atendimento e Entrega de Produtos e Serviços</i>	7
<i>Planejamento de Vendas</i>	7
<i>Sociedade</i>	7
<i>Gestão Financeira</i>	7
<i>Contabilidade</i>	8
<i>Orçamentos e Investimentos</i>	9
<i>Tributário</i>	9
<i>Políticas Públicas</i>	9
<i>Tecnologia da Informação</i>	9
<i>Seguros e Contratos</i>	9
<i>Cadeia de Suprimentos</i>	10
A Retomada	11
Fale com a gente!	12

Introdução

Por mais que o empresário brasileiro esteja acostumado há décadas a navegar em meio a crises econômicas e políticas, estamos diante de um cenário nunca visto antes no mundo.

Com razão, as autoridades sanitárias da maioria dos países têm recomendado a empresários e seus colaboradores que permaneçam em casa para evitar o contágio em massa da população, a fim de não sobrecarregar a prestação de serviços essenciais, em especial hospitais e equipes de atendimento médico.

Da mesma forma com que tomamos medidas sem precedentes para preservar nossa saúde e a de entes queridos, também há necessidade de preservar negócios e empresas para que todos voltem às suas atividades quando for seguro.

Além do risco à saúde das pessoas, o vírus está causando rupturas no ambiente de negócios. Operações paralisadas; cadeias produtivas e de suprimentos interrompidas; além de viagens, eventos, projetos e investimentos cancelados.

O enfrentamento da COVID-19 segue uma lógica militar: restrições à movimentação de pessoas e mercadorias com impacto sobre toda a cadeia produtiva das empresas. Governos de vários países têm realizado diversas ações de estímulo à economia para tentar amenizar o impacto desta crise.

Pelas dimensão e complexidade da atual crise, a incerteza na projeção de cenários é bastante elevada, porém todos apontam grande redução ou até retração do PIB. Veja abaixo o cenário apresentado pela XP Investimentos em 27/03/2020¹:

Resumo das principais estimativas para 2020 e 2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Crescimento do PIB (var. real %)	-3,3	1,3	1,3	1,1	-1,9	2,6
IPCA (var. 12m %)	6,29	2,95	3,75	4,31	2,50	3,30
SELIC (% a.a., fim de período)	13,75	7,00	6,50	4,50	3,25	4,75
Câmbio (R\$/US\$, fim de período)	3,26	3,31	3,87	4,03	4,70	4,60

Fonte: IBGE, BCB, Bloomberg. Estimativas (E): XP Investimentos

É compreensível prever que as empresas poderão sofrer impactos nos seus negócios causados pela complexidade da crise, bem como pela capacidade dos governos reagirem de forma adequada para promover a recuperação da atividade econômica.

Aqui na Nob Hill, entendemos que as empresas precisam implementar medidas efetivas de gerenciamento de crise, adaptadas às incertezas geradas neste momento da COVID-19. Ao passo em que as empresas navegam pela crise, suas lideranças devem lidar com questões importantes – de curto, médio e longo prazo – para rever seus negócios e planejar sua recuperação na melhor maneira possível.

Preparamos este documento a fim de oferecer ideias para contribuir com as organizações na elaboração de seus planos de gestão de crise, recuperação e continuidade dos negócios. O conteúdo foi elaborado pelos sócios do escritório, especialistas em gestão financeira e recuperação de empresas.

Nob Hill Consultoria

¹ <https://conteudos.xpi.com.br/economia/relatorios/revisao-do-cenario-economico/>
Nob Hill Consultoria – COVID-19: Plano de Gestão de Crise

Prioridades

Tenha em mente que este é um momento que exige flexibilidade e agilidade para ajustar rapidamente os planos existentes, ou até mesmo, refazê-los do zero. Várias decisões deverão ser tomadas no curto prazo e sob pressão.

A primeira prioridade é proteger a sua equipe. No entanto, um plano de gestão de crise precisa de uma abordagem mais ampla, passando por todas as dimensões do negócio. Este plano necessariamente precisa que a liderança da empresa esteja diretamente envolvida e comprometida, seja na tomada de decisões, na delegação de atividades, ou na governança do plano.

É certo que cada decisão tomada tem impactos diferentes em cada setor da empresa, por isso é importante ter uma visão macro do negócio para mensurar diferenças e dependências entre cada dimensão do plano. Isso é importante para equilibrar as visões de curto, médio e longo prazo.

Inicialmente, temos alguns pontos importantes divididos em 2 fases – Sobrevivência e Retomada:

Sobrevivência:

- Manter o bem-estar, segurança e motivação da equipe
- Manter o relacionamento com os clientes
- Avaliar os impactos de curto prazo na empresa
- Alocar de forma otimizada os recursos disponíveis, principalmente o fluxo de caixa
- Ajustar a proposta de valor e o modelo de negócios, repensando cadeias de suprimentos, produtos e formas de entrega para continuar relevante para seus clientes

Retomada:

- Crescer com propósito
- Manter competências adquiridas na crise
- Adaptar o negócio às novas oportunidades no pós-crise

Ideias para o Plano de Gestão de Crise

Apresentamos aqui algumas ideias que consideramos importantes para contribuir com o seu Plano de Gestão de Crise.

Bem-Estar da Equipe

A prioridade número 1 é a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Tome medidas rápidas para preservar a integridade física e psicológica da sua equipe.

- Defina uma estratégia clara de comunicação para colaboradores e parceiros;
- Lidere pelo exemplo, com confiança e transparência;
- Mantenha as comunicações positivas para minimizar medos e não gerar pânico;
- Enfatize a agenda positiva para reforçar o pertencimento e o apoio à equipe;
- Utilize plataformas online para promover encontros com sua equipe;
- Mantenha a comunicação diária entre os líderes da empresa e com sua equipe direta;
- Se o trabalho remoto não for possível, reforce as recomendações de isolamento social e higiene;
- Demonstre empatia para que todos equilibrem as rotinas de trabalho e da casa de maneira produtiva;
- Crie canais de comunicação confidenciais entre colaboradores e empresa para ajudar a resolver preocupações decorrentes da crise;
- Comunique claramente o protocolo de viagens e suas limitações a atividades essenciais;
- Crie um protocolo de auto isolamento para colaboradores que possam ter sido expostos ao vírus;
- Avalie a necessidade de oferecer transporte e/ou alimentação à equipe para reduzir a exposição ao risco de contágio.

Continuidade do Negócio

- Crie um Comitê de Crise para tomar decisões e executá-las com agilidade;
- Organize treinamentos sobre o uso de ferramentas colaborativas para aumentar a produtividade da sua equipe;
- Revise suas prioridades operacionais para delegar de forma eficiente;
- Identifique cargos chave e possíveis sucessores para casos de inatividade prolongada em função da COVID-19;
- Avalie o que é crítico ao funcionamento da empresa. Identifique o que poder ser cancelado ou adiado, com suporte para a equipe se concentrar no que é realmente importante;
- Mantenha contato com seus fornecedores para elaborar um plano de suprimento a fim de evitar a falta de insumos essenciais;
- Planeje antecipadamente a retomada das operações canceladas ou adiadas, enquanto sua empresa continua adotando as medidas de prevenção detalhadas pelas autoridades.
- Comunique a seus parceiros sobre a necessidade de interromper temporariamente a produção de algum item ou o fechamento de alguma unidade, com informações claras sobre datas de paralização e retorno, e realocação de equipes.

Aspectos Trabalhistas

Em 22/03/20 foi publicada a Medida Provisória 927, com medidas para flexibilizar algumas regras trabalhistas, conforme os pontos abaixo:

- Nos termos do Artigo 501 da CLT, a crise gerada pela COVID-19 constitui situação de força maior, o que dá margem para a aplicação de seus preceitos relativos à redução salarial de 25%, 50% ou 70%, respeitando o salário mínimo de cada região. É importante que cada empresa avalie esta opção considerando cuidadosamente seus impactos;
- Regras específicas foram aplicadas para os seguintes procedimentos:
 - Férias individuais e coletivas;
 - Antecipação do gozo de feriados;
 - Banco de horas;
 - Suspensão do pagamento do FGTS por 3 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.
- Foi anunciada a redução da contribuição devida a outras entidades, como o Sistema S em 50% por 3 meses, valendo a partir de 01/04/20;
- É importante que o setor de RH esteja atualizado quanto às incidências de folha de pagamentos e ao cenário de decisões judiciais sobre temas relacionados, que podem trazer redução de despesas e/ou recuperação de valores pagos, com eventual alívio no fluxo de caixa da empresa.

Comunicação com o Cliente

Momentos de crise são determinantes na relação da empresa com seus clientes. A liderança deve estar à frente, transmitindo confiança, transparência e descrevendo as ações tomadas pela empresa para reforçar o posicionamento socialmente responsável, alinhado com o propósito da marca.

- Dê preferências para comunicações com propósito ao invés de divulgar apenas promoções ou produtos e serviços;
- Utilize canais digitais, onde a comunicação é mais intensa e o retorno é mais rápido;
- Aproveite a crise para criar novos hábitos de interação com seus clientes;
- Esteja atento a *fake news*, principalmente em mídias sociais;
- Conforme a crise evolui, permaneça preparado para lidar com mudanças no comportamento de seus clientes;
- Aproveite para testar novos canais de venda e modelos de negócio durante a crise;
- Implemente novos protocolos de atendimento remoto e geração de *leads*, migrando seu atendimento para plataformas online;
- Aprenda com a crise para estar preparado quando a situação voltar ao normal, tendo em mente que as mudanças de comportamento do seu cliente podem gerar um “novo normal”.

Marketing

- Preste atenção à imagem da sua empresa e melhore a comunicação;
- Se sua empresa já estiver executando um plano de marketing, é hora de rever ações promocionais e publicidade, adaptando canais e produtos para esta fase de crise;
- Aproveite as ferramentas digitais e redes sociais para realizar pesquisas de percepção de marca.

Atendimento e Entrega de Produtos e Serviços

- Existem no mercado tecnologias como plataformas de autoatendimento, serviço *online* e *call center* que podem reforçar sua estrutura de atendimento, considerando a redução de capital humano a que sua empresa pode estar sujeita;
- Avalie canais alternativos de entrega, gerando novos canais de venda e modelos de negócios;
- Comunique a seus clientes claramente as novas políticas de preços, para que mudanças não sejam vistas como oportunismo;
- Abra um canal de comunicação com os órgãos de defesa do consumidor da sua localidade para entender se as mudanças de preços e regras no atendimento e na prestação de serviços são válidas.

Planejamento de Vendas

- Considerando a redução da força de trabalho da equipe, mudanças no comportamento do consumidor e quarentenas em determinados mercados, é hora de rever seu funil de vendas e, de maneira geral o processo de vendas, ajustando recursos para o cenário de crise;
- Implemente iniciativas próprias a este período e trabalhe com sua equipe para assegurar que a geração de *leads* e o desenvolvimento de negócios continuem rodando, tanto nos canais tradicionais quanto nos virtuais;
- Prepare sua equipe comercial para retomar o processo de vendas com força total no fim da crise, levando em consideração a possibilidade de retorno a um cenário de “novo normal”, onde certas etapas do trabalho, otimizadas por força da crise, não serão mais realizadas como antes.

Sociedade

- De acordo com o ramo de sua empresa e a expertise de sua atuação, realiza ações que possam minimizar os impactos da COVID-19 na sua cidade;
- Reveja rapidamente missão e valores de sua empresa, caso necessário, para que medidas adotadas na crise reflitam o propósito do negócio;
- Compartilhe as boas práticas adotadas pela empresa relacionadas à COVID-19 com clientes, parceiros, fornecedores e com a sociedade, para que todos tenham melhores condições de enfrentar a situação.
- Aproveite para divulgar estas medidas que podem contribuir para melhorar a percepção positiva da sua marca.

Gestão Financeira

Talvez não haja um desafio tão grande para as empresas nesta crise como a gestão do fluxo de caixa. Crises econômicas anteriores não foram tão severas e de forma tão rápida quanto a que estamos vivendo. Mas o que podemos aprender com as crises do passado é que a liquidez é o primeiro passo para o controle e recuperação definitiva do negócio.

Olhando para o caixa, a gestão de crises deve focar no curto prazo em detrimento das projeções longas. A principal meta da empresa passa a ser sobreviver pelo maior tempo possível, com a otimização financeira necessária para que os resultados propostos possam ser atingidos.

Inicialmente, o que se deve fazer é uma projeção de caixa detalhada, considerando cenários de atuação. Entre estes cenários, é importante considerar uma opção extremamente negativa para que possíveis ações preventivas possam ser lançadas em tempo hábil. Para evitar o fluxo de caixa negativo em função de compromissos já assumidos com salários, impostos, bancos e fornecedores, é fundamental entender o comportamento de seus clientes, o que tem impacto direto nos seus recebíveis.

Estimamos que uma projeção com 3 ou 4 meses de duração seja suficiente para dar um diagnóstico mais preciso da situação de sua empresa, desde que seja atualizado rapidamente com novas variáveis que possam aparecer. Sugerimos a revisão diária da projeção, mas dependendo do ciclo financeiro e da necessidade de capital de giro de cada negócio, esta atualização pode ser semanal.

Faça um exercício com seu capital de giro, onde contas a pagar, contas a receber e estoque devem ser ajustados. A paralização das atividades de um grande cliente, por exemplo, pode exigir uma nova visão do seu fluxo de caixa, bem como a capacidade de pagamento de seus principais clientes. Aprimore sua política de crédito.

Entenda como os compromissos vinculados a investimentos (CAPEX), bancos e impostos impactam seu fluxo de caixa. Estes são itens que devem ter ações preventivas imediatas. Renegocie prazos de financiamentos ou outros parcelamentos com seu banco, interrompa novos projetos que exijam desembolso e que não gerem receitas imediatamente, cadastre sua empresa nos programas tributários emergenciais anunciados pelo governo.

Priorize ações que gerem caixa, ou que não o reduzam, imediatamente. O timing da tomada de decisão é tão importante quanto a decisão a ser tomada.

Tenha em mente que ações preventivas serão necessárias e que decisões fora do padrão habitual deverão ser tomadas. Em alguns casos, as projeções indicarão fluxo de caixa negativo justamente quando fontes de crédito convencionais tendem a ter uma maior aversão a risco. O governo federal, por meio do BNDES, e bancos de varejo tem anunciado medidas e linhas de capital de giro próprias para este momento. Determine rapidamente o seu enquadramento nestas opções e avalie a inclusão da sua empresa nestas linhas de suporte financeiro.

Contabilidade

- Avalie impactos contábeis relevantes sobre as demonstrações financeiras da sua empresa. Itens como continuidade do negócio, provisão para créditos de liquidação duvidosa, valorização de estoques, ajuste a valor justo de instrumentos financeiros, recuperabilidade de tributos diferidos, passivos trabalhistas, provisão para custos extraordinários, impactos no reconhecimento de receitas, entre outros;
- Comunique adequadamente os impactos contábeis causados pela crise;
- Revise as divulgações dos cenários de teste relacionados a cenários de liquidez, testes de estresse de exposição a riscos de mercado e reavaliação de opções para gerenciamento destes riscos;
- Opte por digitalizar documentos para facilitar o trabalho remoto;
- Automatize a preparação de relatórios como DREs, relatórios gerenciais, entre outros;

Orçamentos e Investimentos

- Faça uma revisão completa do seu orçamento para reduzir despesas e amenizar o impacto financeiro da crise;
- Reveja seus investimentos, levando em consideração os cenários financeiros projetados. Decida por adiar ou cancelar operações que possam ser revistas em tempo para preservar seu fluxo de caixa.

Tributário

- Inclua nas suas projeções financeiras as medidas adotadas de prorrogação de prazos de vencimento de tributos e contribuições conforme comunicações do governo;
- Esteja atenta a estas prorrogações para apresentar requerimentos, defesas e recursos conforme necessário;
- Acompanhe as medidas comunicadas pelo governo e, se necessário, estude com assessorias legais os impactos de uma eventual inadimplência no pagamento de impostos.

Políticas Públicas

Com as prerrogativas de atender aos infectados e de reduzir a disseminação da COVID-19, o governo pode estabelecer medidas que limitem a continuidade das operações da sua empresa, como por exemplo, fechando negócios temporariamente, reduzindo jornadas de trabalho, e restringindo a circulação de pessoas.

- Acompanhe alterações de leis e dispositivos que possam significar reduções de custo ou alívios no fluxo de caixa, como em funções trabalhistas e tributárias;
- Em caso de comércio exterior, monitore restrições que possam afetar sua cadeia produtiva;
- Implemente ações para prevenir possíveis ações trabalhistas devido a alterações no regime de trabalho;
- Mantenha contato com os órgãos de fiscalização e controle para flexibilizar suas operações dentro das regras específicas para este momento de crise.

Tecnologia da Informação

- Avalie a infraestrutura disponível (conexões, acessos e equipamentos) para atender à demanda de trabalho remoto;
- Defina regras para o uso de infraestrutura dos colaboradores para manter o negócio funcionando;
- Teste, selecione e utilize novas tecnologias de colaboração e contato remoto;
- Atualize procedimentos, normas e política relacionadas à coleta, processamento, transmissão e armazenagem de informações dentro e fora da rede corporativa;
- Ofereça treinamentos sobre as novas ferramentas de trabalho e sobre cibersegurança;
- Revise a segurança de sistemas de proteção de sua empresa, como *firewall* e servidores;
- Embora recentemente postergada para o fim de 2021, tenha atenção com o tratamento de dados pessoais, seguindo as normas da LGPD;
- Identifique atividades manuais que possam ser automatizadas para aumentar a produtividade.

Seguros e Contratos

- Converse com seu advogado para entender quais podem ser as disputas judiciais relevantes de sua empresa;
- Identifique cláusulas de proteção baseadas em caso fortuito ou força maior para justificar a falta de entrega de produtos e/ou serviços, e busque com seus parceiros formas de resolver estes pontos para casos futuros;
- Reveja seus contratos e selecione os mais importantes para agir primeiro e encontrar alternativas para entregar produtos ou prestar serviços dentro das capacidades atuais;
- Busque instrumentos de proteção financeira e operacional caso suas apólices de seguro não cubram os danos causados pela COVID-19;
- Falando em seguros, revise as coberturas e renegocie ampliações caso os efeitos da pandemia sejam prolongados;

Cadeia de Suprimentos

É praticamente certo que o país sofrerá com as interrupções das atividades produtivas e de logística. Este desbalanceamento de oferta e demanda por produtos e/ou serviços terá reflexos sobre a viabilidade de vários negócios.

É muito importante otimizar o mix de produtos ofertados ao mercado considerando, além da disponibilidade de matérias-primas, fatores como margens de lucro, giro de estoque, demanda e formas de escoamento até clientes e consumidores.

- Mantenha contato direto com sua equipe, seus fornecedores, seus clientes e seus parceiros de logística;
- Tenha o foco no curto prazo sem descuidar dos horizontes de médio e longo tempo. Planejar a retomada também é importante, e com um pouco mais de tempo pode ser bem planejada entre toda a cadeia produtiva;
- Converse com as empresas do seu setor, incluindo seus concorrentes. Use seu *networking* para encontrar soluções de outras empresas e parceiros;
- Entenda qual fornecedor é prioritário para sua empresa, e também de que forma seus fornecedores enxergam o seu negócio, para estreitar relações e diminuir a burocracia entre as partes;
- Aumente seu relacionamento com seus principais fornecedores para planejar melhor compras, estoque e atendimento à demanda por produtos e/ou serviços;
- Avalie novas formas de transporte e entrega de produtos;
- Reveja suas estratégias de produção e estoque, principalmente ferramentas como *kanban*, *just-in-time* e estoque zero para que sua empresa não sofra com atrasos ou escassez de produtos, tendo em mente sempre suas necessidades financeiras;
- Avalie alternativas produtivas como automação e impressão 3D, e tecnologias como internet das coisas para otimizar seus processos internos;
- Estabeleça parcerias com empresas locais para procurar alternativas de produtos e insumos.

A Retomada

Temos duas certezas. Uma é que esta crise global é desafiadora para as empresas e exige medidas rápidas e na direção certa para promover a sobrevivência do negócio. A segunda é de esta crise acabará e que grande parte dos negócios voltará aos níveis anteriores à pandemia. É possível que esta retomada nos leve a um “novo normal”, onde ferramentas e tecnologias empregadas durante a crise continuem fazendo parte do nosso dia-a-dia, e claro, precauções com saúde e segurança continuem sendo adotadas em menor escala.

Da mesma forma como hoje, empresas ágeis e flexíveis vão recuperar seu ritmo de operação eficiente de maneira mais rápida. Negócios com fornecedores e parceiros, também ágeis e flexíveis, poderão retomar o fluxo de suas cadeias de suprimento e entregar seus produtos e/ou serviços adequados à realidade pós-crise.

Enquanto hoje o foco está em sobreviver, no médio prazo o foco estará em realinhar seu negócio com mais eficiência, talvez com o uso de linhas de crédito ou de deduções tributárias para alavancar a retomada. Olhando para o longo prazo, a transformação digital a que as empresas serão submetidas durante a crise poderá gerar novas oportunidades de negócios. Rotinas automatizadas e plataformas colaborativas online podem certamente ajudar sua empresa a manter os custos sob controle.

No entanto, voltando para os dias de hoje, mantenha as principais oportunidades e ameaças na sua agenda diária, avalie possíveis cenários de crise e planeje suas ações para enfrentar as etapas mais críticas. Não esqueça de manter contato diário com sua equipe e de treiná-la na utilização das novas tecnologias adotadas pela sua empresa.

Fale com a gente!

A Nob Hill é uma consultoria empresarial independente, especialista em *turnaround* e recuperação de empresas, finanças corporativas e gestão estratégica.

Nosso foco é na geração de crescimento sustentável no longo prazo, suportada pela operação eficiente em conjunto com administração e finanças responsáveis.

Já são mais de 15 anos de gestão de empresas e de investimentos, além de atuações decisivas em direito empresarial, desenvolvimento de negócios e projetos internacionais para clientes locais e estrangeiros.

A experiência adquirida ao longo dos anos e o leque de serviços que a Nob Hill oferece compõe uma assessoria completa e customizada para auxiliar empresas a encontrar os melhores caminhos para a reorganização e para o crescimento sustentável.

Estamos preparados para ajudar sua empresa a atravessar este momento de crise gerado pela COVID-19. Focamos na gestão de crises, ajudando você a tomar decisões estratégicas para preservar o seu negócio agora, e a retomar o crescimento quando as atividades voltarem ao ritmo normal.

Fale com a gente!

Nob Hill Consultoria

Nob Hill Consultoria

Nob Hill Consultoria

**www.nobhill.com.br
contato@nobhill.com.br
(41) 3203-5198**

**Facebook: [nobhillconsultoria](#)
LinkedIn: [nobhill-consultoria](#)**