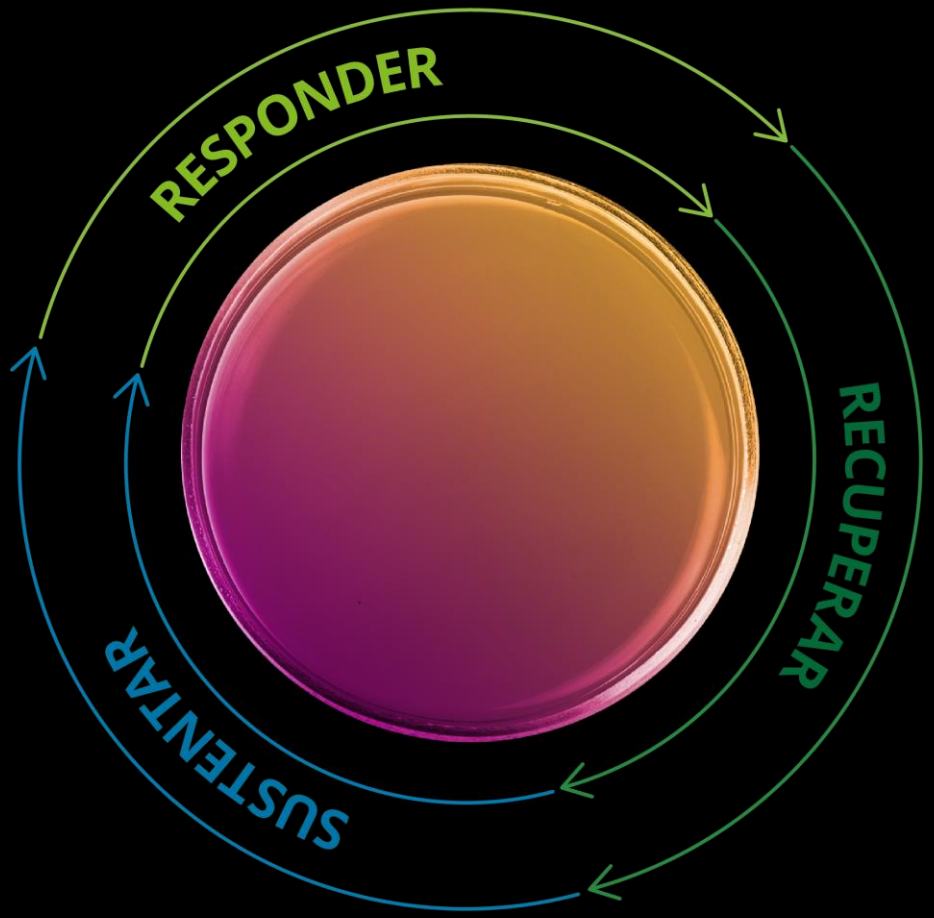
Deloitte.



Covid-19

Plano de 100 dias em 6 frentes prioritárias para a continuidade dos seus negócios

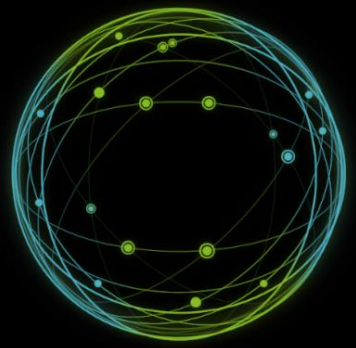
Abril de 2020

Covid-19, abril de 2020

Uma crise sem
- Precedentes
- Previsibilidade
- Fronteiras

Disseminação para +180 países em menos de 3 meses

Com reflexos
- Humanitários
- Sociais
- Econômicos
- Culturais



Com desafios inusitados
- Governos
- Empresas
- Milhões de pessoas potencialmente impactadas

Com impactos ainda incalculáveis em todas as dimensões de negócios

Disrupturas imediatas para empresas globais e locais que aqui operam

© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

É no auge da crise que a sua capacidade de liderança e resiliência fará a diferença

DÊ O PRIMEIRO PASSO

Encontre estabilidade hoje e reúna a energia e resiliência que emergem de situações como esta para conseguir encontrar soluções inovadoras.

Como transformar a crise do Covid-19 em oportunidade para se fortalecer?

VELOCIDADE É PRIORITÁRIA

Tome decisões rápidas e com coragem – este não é o momento de buscar a solução perfeita.

Como empoderar suas equipes para agir com assertividade neste ambiente volátil?

ASSUMA A SUA NARRATIVA

Defina um futuro atraente e viável, que seja capaz de engajar seus diferentes stakeholders.

Como disseminar informações de forma proativa e consistente, combatendo rumores?

ADOTE UMA VISÃO DE LONGO PRAZO

Foque no horizonte futuro para instaurar confiança e estabilidade em todo o ecossistema.

Como planejar, desde já, o modo de fazer negócios que vai valer quando essa crise passar?

PLANEJE COM FOCO

Construa soluções alinhadas ao propósito e ao core business da sua organização.

Como demonstrar às suas pessoas, aos clientes e demais stakeholders que eles são prioritários?

© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Covid-19

Um plano de 100 dias para áreas críticas na gestão da continuidade dos seus negócios

6 frentes prioritárias – 1ª fase

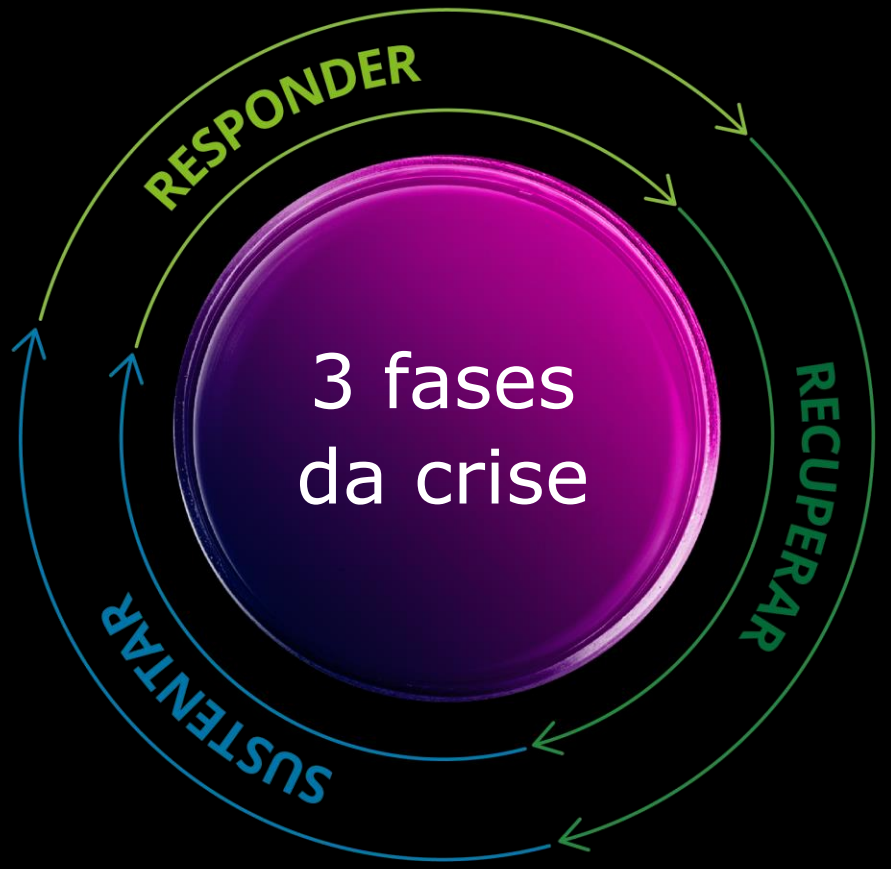
Respostas para os 100 primeiros dias da crise

Recomendações gerais

Prepare e gerencie a continuidade dos seus negócios

Depois da 1ª fase

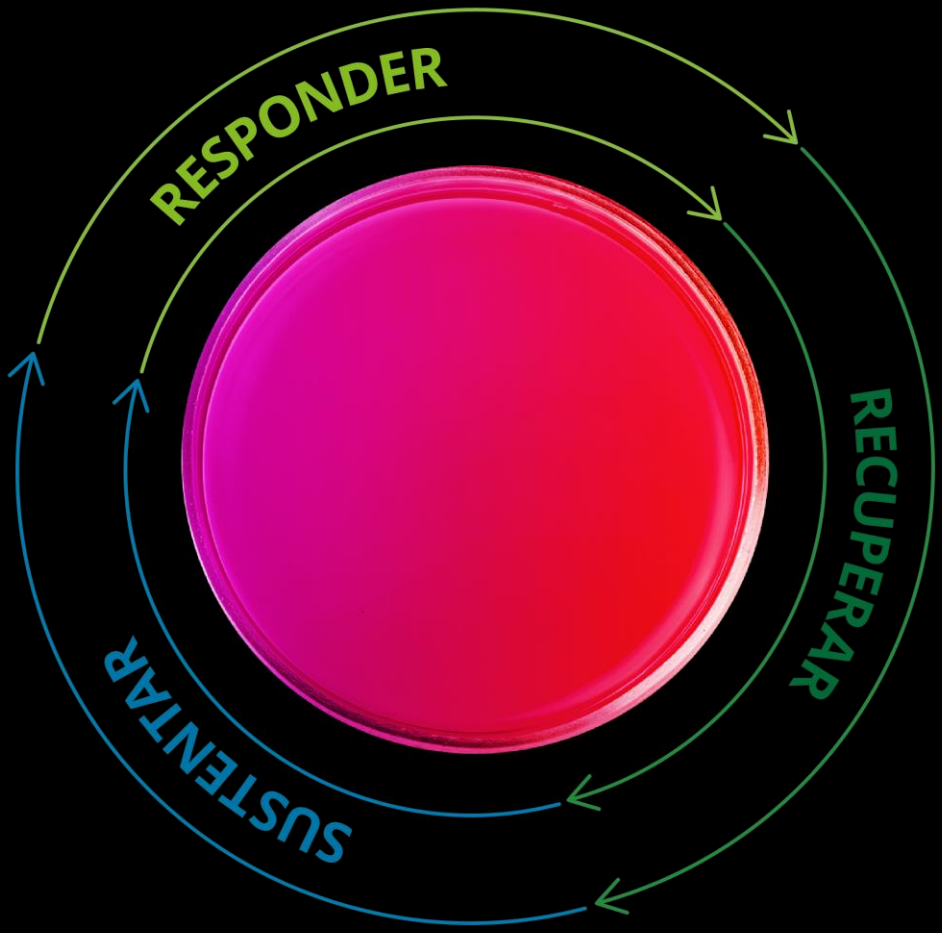
Recupere e busque a sustentação dos seus negócios em um novo contexto de mercado



© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

6 frentes prioritárias (1ª fase)

Respostas para os 100 primeiros dias da crise



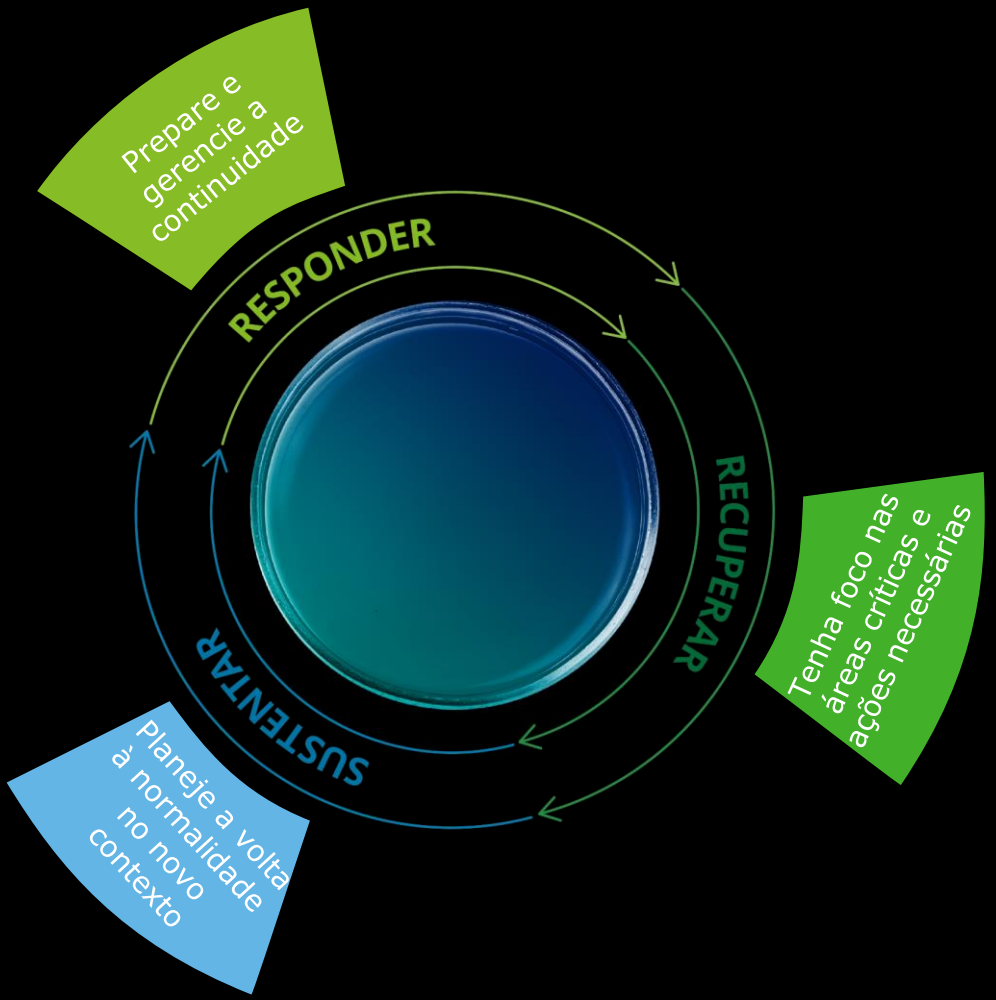
© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Comece agora, em 6 frentes prioritárias

Articule ações para responder às necessidades urgentes

- Governança da crise
- Gestão de pessoas
- Impactos financeiros
- Cadeia de suprimentos e operações
- Clientes e receitas
- Tecnologias e meios digitais

3 fases para superar a crise



© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

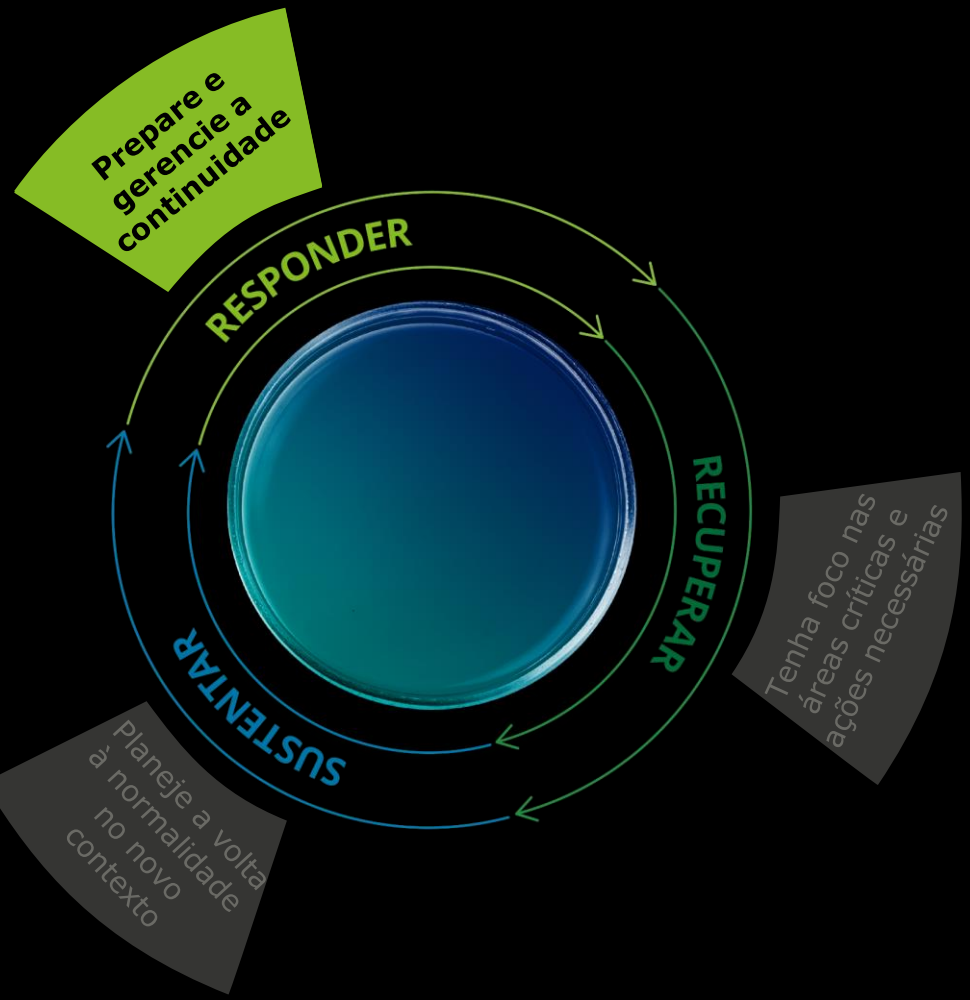
Comece agora, em 6 frentes prioritárias

Articule ações para responder às necessidades urgentes

- Governança da crise
- Gestão de pessoas
- Impactos financeiros
- Cadeia de suprimentos e operações
- Clientes e receitas
- Tecnologias e meios digitais

Este é o seu momento na gestão da crise

(primeiros 100 dias)



© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Grandes frentes para priorizar

Recomendações gerais para este momento

Governança da crise

- Estabeleça (ou adeque), além de monitorar e gerenciar, o seu **plano de gestão da crise**
- Garanta **alinhamento entre Board, diretoria e áreas técnicas** para responder de maneira consistente à crise e desenvolver as ações de recuperação e manutenção dos negócios
- Crie e empodere uma força-tarefa constituída de membros do Board, da diretoria e de áreas técnicas (e seus respectivos suplentes), que será o "**Centro de Emergência do Covid-19**"
- Envolva os executivos de seu "**Centro de Emergência do Covid-19**" em um **war room** (virtual, considerando as peculiaridades da situação) para ajudar a estabelecer prioridades, definir e planejar soluções e identificar vulnerabilidades
- Monitore as principais **mudanças** que vêm ocorrendo entre **agentes de mercado**, sobretudo clientes e reguladores, em um contexto no qual alterações vêm ocorrendo com muita frequência
- Desenvolva e implemente uma **estratégia de comunicação** da gestão da crise para todos os seus stakeholders

Gestão de pessoas

Impactos financeiros

Cadeia de suprimentos e operações

Clientes e receitas

Tecnologias e meios digitais

© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Grandes frentes para priorizar

Recomendações gerais para este momento

- Governança da crise
- **Gestão de pessoas**
- Impactos financeiros
- Cadeia de suprimentos e operações
- Clientes e receitas
- Tecnologias e meios digitais

- Desenvolva e acompanhe ações integradas de **assistência médica** a todos os seus funcionários
- Crie mecanismos para **orientar**, **monitorar** 24/7 e **assistir** quem necessita, entre seus funcionários (casos confirmados e suspeitos de Covid-19, assim como outros problemas de saúde)
- Estabeleça e reveja **regras para quarentena**
- Estabeleça **planos de sucessão e prevenção** para lideranças e equipes técnicas
- **Conheça e delibere**, dentro e fora das instalações da sua empresa, sobre os **procedimentos de emergência** adotados (se aplicável)
- Implemente e monitore **condições de trabalho flexíveis** (essencial nesta fase, que pode perdurar), **provendo as tecnologias e informações** necessárias
- Reveja as políticas de **licenças**, **viagens**, **mobilidade** local e global
- Avalie os aspectos críticos relacionados às **mudanças nas relações trabalhistas** em decorrência das recentes medidas de flexibilização do Governo, capacitando-se para atuar em alterações nos contratos de trabalho
- **Comunique tempestivamente** e seja **transparente** com as pessoas

© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Grandes frentes para priorizar

Recomendações gerais para este momento

- Governança da crise
- Gestão de pessoas
- **Impactos financeiros** (parte 1/2)
- Cadeia de suprimentos e operações
- Clientes e receitas
- Tecnologias e meios digitais

- Priorize a gestão e manutenção do seu **capital de giro** e a preservação da **liquidez**
- **Reveja seu fluxo de caixa projetado** para os próximos 100 dias e tome ações corretivas o mais breve possível
- Foque o controle de **custos e despesas operacionais**
- Reveja seus investimentos programados – **opex** e **capex**
- Interaja e negocie com os **stakeholders prioritários em seu ecossistema** – eles também têm problemas similares neste momento e devem estar abertos a discutir
- Entenda os impactos das **obrigações contratuais** para situações de força maior; da mesma forma, reúna a documentação necessária para **renegociações e reivindicações contratuais**
- Negocie **termos de financiamento mais flexíveis** e de curto prazo e/ou busque linhas alternativas de financiamento

© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Grandes frentes para priorizar

Recomendações gerais para este momento

- Governança da crise
- Gestão de pessoas
- **Impactos financeiros** (parte 2/2)
- Cadeia de suprimentos e operações
- Clientes e receitas
- Tecnologias e meios digitais

- Considere os benefícios temporários recém-estabelecidos pelo Governo em relação a **suspensão**, **adiamento** ou **redução de contribuições tributárias**
- Avalie a venda de sua **carteira de créditos não performados** e de **ativos não operacionais**
- Analise **créditos tributários** e **incentivos governamentais** para acelerar oportunidades no curto prazo
- Avalie os impactos da crise do Covid-19 nas **demonstrações financeiras** considerando as recomendações da CVM (Circular CVM 02/2020)
- Avalie a pertinência de mecanismos de **hedge**, em uma circunstância de mudança brusca e significativa na paridade da moeda
- Caso estivesse antes considerando realizar um **IPO**, avalie o **tempo de retomada da economia** e as **condições gerais do mercado**; esse passo será importante após a crise do Covid-19
- Garanta que todas as ações sigam **princípios de negócios responsáveis** – sua empresa depende da recuperação do mercado e da sociedade como um todo

© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Grandes frentes para priorizar

Recomendações gerais para este momento

- Governança da crise
- Gestão de pessoas
- Impactos financeiros
- **Cadeia de suprimentos e operações**
- Clientes e receitas
- Tecnologias e meios digitais

- Identifique as **rupturas** já existentes na sua **cadeia de suprimentos** e potenciais **riscos** na operação, desenvolvendo um **plano de contingência**
- Efetue um levantamento sobre **matérias-primas**, **embalagens**, **materiais** e **serviços essenciais** necessários para as entregas críticas ao seu negócio
- Considere com os **fornecedores estratégicos** ações em conjunto, como otimização de cargas, planejamento integrado de produção e gestão colaborativa de capacidades
- Identifique os **fornecedores mais vulneráveis financeiramente** e que podem gerar maior impacto na sua linha de produção, avaliando a possibilidade de **realizar aportes financeiros e/ou adiantamentos** para que possam adquirir matérias-primas, manter a produção ativa e cumprir com as entregas
- Revise o **planejamento logístico**, com foco em **redução de custos**, o que pode implicar em fechamento temporário ou permanente de plantas produtivas
- **Otimize ativos e recursos disponíveis** dentro do próprio grupo econômico, como capacidades produtivas, transporte de cargas e realocação de especialistas
- Reavalie o seu plano de inovações para identificar a chance de **antecipar o lançamento de produtos** que ajudem a sociedade neste momento de crise

© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Grandes frentes para priorizar

Recomendações gerais para este momento

- Governança da crise
- Gestão de pessoas
- Impactos financeiros
- Cadeia de suprimentos e operações
- **Clientes e receitas**
- Tecnologias e meios digitais

- Priorize seus **clientes-chave** no restabelecimento das atividades, procurando engajá-los em seus esforços para apoiar a continuidade do negócio
- Reforce a **lealdade**, protegendo e recompensando os clientes e também oferecendo apoio comercial e condições especiais, dentro das possibilidades
- Reavalie a **jornada e experiência do consumidor**, adaptando sua estratégia de ida ao mercado e implementando a **transição de canais físicos** de venda e entrega de produtos e serviços **para modelos digitais**
- Considere a oportunidade ou necessidade de **diversificar a atividade-fim** e eventualmente o próprio **modelo de negócio**, lançando mão de novas alternativas para a **obtenção de receita** para se adequar à nova realidade
- Desenvolva uma **estratégia de comunicação** clara e consistente, considerando os clientes e também os funcionários que interagem diretamente com eles, a respeito das medidas adotadas por sua empresa para garantir a continuidade dos negócios

© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Grandes frentes para priorizar

Recomendações gerais para este momento

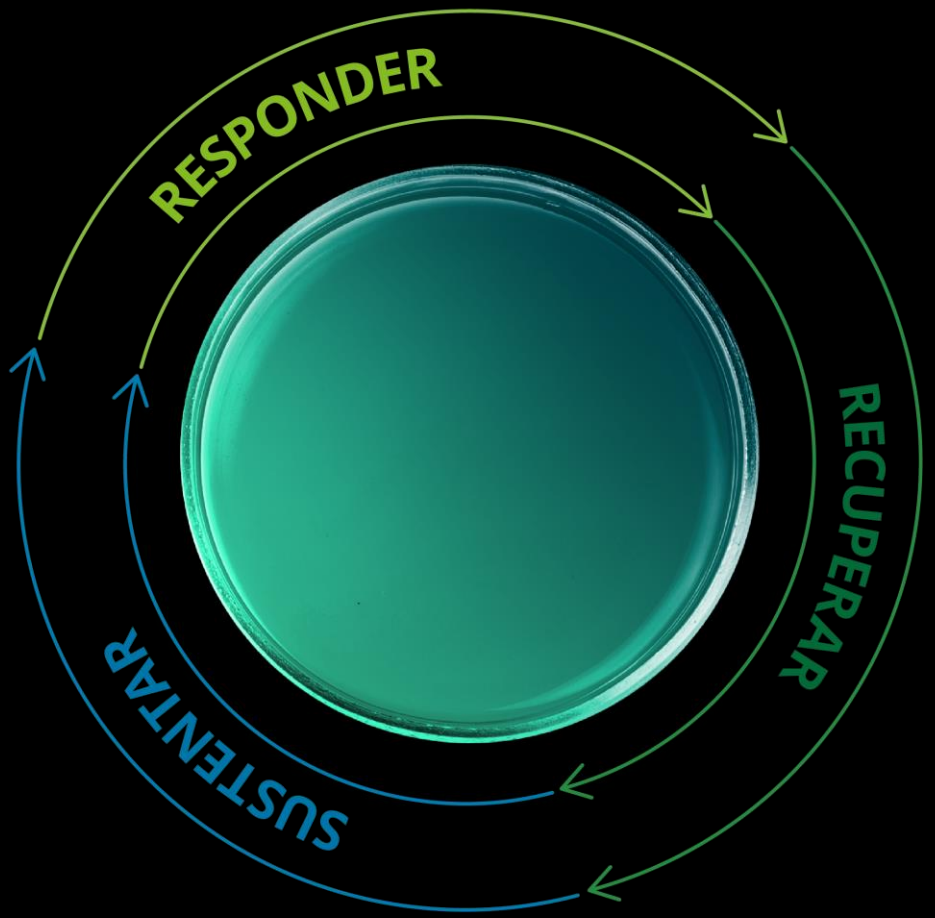
- Governança da crise
- Gestão de pessoas
- Impactos financeiros
- Cadeia de suprimentos e operações
- Clientes e receitas
- **Tecnologias e meios digitais**

- Considere **ferramentas colaborativas** para acesso e trabalho remoto
- Prepare sua infraestrutura para **novos padrões de tráfego e utilização**, avaliando padrões de segurança, autenticação e capacidade de rede, além de considerar seus parceiros e fornecedores
- Dedique **estrutura e equipe 24/7** para garantir suporte tecnológico para a continuidade do negócio diante de uma crise que requer trabalho remoto
- Avalie e enderece tempestivamente eventuais **vulnerabilidades cibernéticas e de sistemas**, em um momento no qual a exposição e o tráfego de informações no ambiente virtual se ampliaram ainda mais
- Desenvolva um **dashboard de dados e alertas** em tempo real para atendimento aos diversos níveis executivos
- Crie ou reforce os **canais digitais de comunicação com clientes e de venda**, o que pode ser essencial em um cenário de quarentena institucionalizada e de proibição de funcionamento de estabelecimentos físicos
- Revise, atualize e teste o **Plano de Continuidade de Negócios** e o **Plano de Recuperação de Desastres** garantindo que as aplicações e dados estejam operacionais

© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Depois da 1ª fase

Recupere e busque então a sustentação dos seus negócios em um novo contexto de mercado



© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Depois da 1ª fase (Resposta)

Recupere e busque a sustentação dos negócios em um novo contexto de mercado

Frente prioritária	Resposta	Recuperação	Sustentação	Responsáveis (primários)
Governança da crise	**Plano dos 100 dias** Considere as recomendações apresentadas para as respostas a esta fase inicial, sendo que elas precisam ser adaptadas às atividades já em curso e à situação específica de cada organização.	• Ative um plano de recuperação, se necessário • Reflita sobre lições e reconstrua negócios com resiliência • Formalize e atualize o guia de crise e resiliência • Considere protocolos do seu "Centro de Emergência"	• Instaure o planejamento de crise e resiliência como a nova rotina da sua empresa ("business as usual") • Atualize o plano para gestão de crise para refletir as lições aprendidas • Faça frequentemente a avaliação de vulnerabilidades	Board, CEO, CRL, CSO
Gestão de pessoas		• Gerencie o retorno dos funcionários à "normalidade" • Revise a estratégia para talentos e operações • Aumente a régua do padrão regulatório e dos protocolos de governança, estratégia e parcerias	• Remodele os contratos de trabalho para refletir a nova normalidade • Treine e eduque os profissionais para crise e resiliência • Considere novos modelos de negócios e ecossistemas para o futuro	CEO, CHRO
Impactos financeiros		• Trabalhe em resoluções de disputas contratuais • Busque aumento de capital e refinanciamento de dívidas a baixo custo • Acelere o reporte financeiro normalizado • Avalie o tamanho e o modelo operacional (ex: recursos fixos vs variáveis; pessoas vs tecnologia) • Planeje a venda de ativos com baixa performance	• Mantenha foco nas previsões de cenários de vulnerabilidade e projeções financeiras robustas • Teste o seu novo modelo corporativo e a sua estrutura de capital • Torne a resiliência um fator crucial nas operações e na gestão financeira	CFO, COO, CRO, CTO
Cadeia de suprimentos e operações		• Busque transparência e visibilidade sobre os riscos de toda a cadeia de suprimentos • Colabore com clientes e fornecedores para sincronizar operações e atender às prioridades apesar das restrições • Implemente uma gestão ágil de inventário e fluxo de caixa	• Reestruture a cadeia de suprimentos para melhorar a resiliência • Estabeleça mecanismos de controle para prevenção e respostas a riscos • Implemente soluções de Indústria 4.0 e Digital Supply Network (DSN) para ganhar visibilidade de ponta-a-ponta, eficiência, optimização e agilidade	COO, CTO
Clientes e receita		• Revise pedidos, compromissos e inventários • Implemente as tecnologias mais avançadas disponíveis nas interações com clientes e nos canais de venda • Redefina o ciclo de recebíveis, processos de cobranças e KPIs • Otimize o e-commerce e a estratégia de canais de venda e relacionamento com clientes	• Estabeleça canais abertos de comunicação com clientes • Redesenhe o modelo operacional para fortalecer o engajamento de clientes • Desenvolva planos de contingência para disrupturas financeiras	CMO
Tecnologias e meios digitais		• Aprenda com a experiência para intensificar condições de trabalho flexíveis e digitais • Estruture mecanismos de gestão de riscos cibernéticos e de toda a sua infraestrutura tecnológica	• Implemente na sua empresa o conceito de futuro do trabalho em modelo virtual, tanto nos processos de negócios quanto nas funções de back-office • Reflita sobre as lições e compartilhe as melhores práticas em gestão de riscos cibernéticos e tecnológicos	CIO, CMO, CFO, CHRO, CTO

© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma firma-membro da Deloitte, uma de suas entidades relacionadas, ou à Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”). Cada firma-membro da Deloitte é uma entidade legal separada e membro da DTTL. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global em auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede de firmas-membro, presente em mais de 150 países e territórios, atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os 312.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.