



Ações de resposta à crise

Grupo de Ações com Objetivo Comum



**Preservar a saúde
dos colaboradores**



**Mitigar impactos
operacionais**



Replanejar cenários



**Garantir a satisfação
dos clientes**

One Page - Controle de Ações de Curto Prazo*

Ações Internas

- Criação de comitê de gestão de crise
- Comunicados de prevenção
- Criação de canal de suporte para ajuda e dúvidas
- Palestras educacionais de higiene e métodos preventivos
- Campanhas de vacinação
- Distribuição de álcool em gel
- Disponibilização de máscaras
- Coletar temperatura de colaboradores na entrada
- Reforço na limpeza de áreas comuns e ambientes de grande circulação
- Evitar o uso de salas fechadas e limite no tamanho das reuniões
- Cancelamento de viagens nacionais e internacionais
- Cancelamento de eventos
- Congelamento de recrutamento
- Congelamento de treinamentos e situações que aglomerem mais de 10 pessoas
- Adoção de home office e teleconferência
 - Disponibilizar material com instruções para home office
- Adoção de férias coletivas
- Quarentena (mín. 5 dias e média 14 dias), aplicada à:
 - Retorno de viagem
 - Apresentação de sintomas
 - Contato com pessoa infectada ou suspeita

Ações de mercado

- Simular cenários de 15 e 30 dias de paralisação
- Desenvolvimento de fornecedores alternativos
- Adoção de modelo de gestão de risco da cadeia de produção
- Reavaliar planejamento estratégico de curto prazo
- Paralisar ou eliminar projetos internos
- Revisão Orçamentária (corte de CapEx e OpEx)
- Revisão de políticas de cancelamento
- Desenvolver ou robustecer o projeto de e-commerce / vendas online
- Apoio social a locais com foco de transmissão

*As ações apresentadas são um compilado das práticas observadas em diferentes empresas e casos, sem o juízo de valor de cada uma.

Descrição e Exemplificação de Ações



Preservar a saúde dos colaboradores

1 Acesso a Informações

Conscientização e suporte

A maneira mais efetiva de evitar a propagação do vírus é através de cuidados básicos de higiene. Importante certificar que o conhecimento de como minimizar os riscos de transmissão no ambiente de trabalho sejam conhecidos por todos. Para tal, ações como divulgação de guias de prevenção, palestras de profissionais e o apoio a colaboradores infectados torna-se essencial

Cases

[Brazil Journal | XP](#)

2 Barreiras Preventivas

Quarentenas, restrições à viagens e à participação de eventos

Viagens a localidades com focos de transmissão interna do vírus devem ser fortemente evitadas. Colaboradores que voltarem de viagens de tais locais devem ser testados e evitar o local de trabalho até o resultado. Com a transmissão interna do vírus na região, importante avaliar as consequências do adiamento de eventos e possíveis alternativas, como substituição por um modelo online

Cases

[Business Insider | SAP](#)

3 Flexibilização da Rotina

Home office, teleconferências e férias coletivas

Locais fechados e aglomerações devem ser evitados. A flexibilização da rotina dos trabalhadores tem papel fundamental na mitigação dos riscos e impactos. Importante revisar políticas de trabalho remoto e adotar ferramentas que facilitem a interação entre os colaboradores pelo meio online. Em casos de menor flexibilidade, medidas como férias coletivas podem ser alternativas

Cases

[Startse | Maior experiência de home-office da história](#)

4 Congelamento do Recrutamento

Interrupção de contratações e/ou entrevistas presenciais

O grande impacto do vírus no mercado deve alterar os cenários projetados inicialmente. Importante reavaliar as necessidades de contratação e congelar recrutamentos caso necessário. Em casos de maior necessidade alternativas no processo de contratação podem ser tomadas, como por exemplo entrevistas por videoconferências

Cases

[Lufthansa | Package of measures](#)

Descrição e Exemplificação de Ações



Preservar a saúde dos colaboradores

1 Acesso a Informações

Conscientização e suporte

- Prover comunicados internos com informações básicas: histórico da doença, principais sintomas, como proceder na presença desses sintomas e medidas preventivas
- Prover álcool em gel nos espaços físicos de trabalho
- Liberar o uso de máscaras cirúrgicas
- Reforçar a limpeza dos ambientes de uso comum aos colaboradores
- Criar um canal de suporte e ajuda a dúvidas – e-mail, telefone ou rede social

2 Barreiras Preventivas

Quarentenas, restrições à viagens e à participação de eventos

- Mapear o grau de risco por colaborador
- Aplicar quarentenas conforme grau de exposição ao risco
- Suspender viagens nacionais ou internacionais não-críticas
- Cancelar eventos com mais de 20 pessoas ou em casos onde a distância mínima entre pessoas é inferior a 1 m

3 Flexibilização da Rotina

Home office, teleconferências e férias coletivas

- Iniciar o piloto de home office total ao menos uma vez por semana, preparando-se para cenários futuros
- Adotar o home office total ou parcial (de modo a garantir distância mínima superior a 1 m entre colaboradores) durante o crescimento do surto no Brasil
- Priorizar a realização de reuniões por teleconferência
- Adotar programas de férias coletivas principalmente para equipes em setores industriais

4 Congelamento do Recrutamento

Interrupção de contratações e/ou entrevistas presenciais

- Comunicar o congelamento e postergar a realização de recrutamento de novos colaboradores
- Estender a prática de reuniões por teleconferência também para o recrutamento, caso esse seja necessário

Descrição e Exemplificação de Ações



Mitigar impactos operacionais

5 Priorização de Recursos-chave

Identificação da origem de matérias primas críticas e busca por alternativas

O estado de quarentena decretado em diversos países resultou na redução da produção global. As consequências ainda não são claras, entretanto, os efeitos da falta de recursos já começam a ser sentidos no Brasil e no mundo. Deve-se identificar a origem de matérias primas críticas, de ponta a ponta. Alternativas locais e desenvolvimento de fornecedores podem ser testadas

Cases

[G1 | LG férias coletivas em Taubaté](#)

6 Previsão de Demanda

Revisão de previsões de demanda e criação de buffers de armazenamento

A demanda pelos produtos e serviços devem sofrer impacto do vírus. As previsões de vendas e os recursos necessários para atendê-la devem ser repensadas, levando em consideração o novo cenário mundial. O efeito também deve ser considerado na definição de parâmetros para estoques mínimos e criação de buffers de armazenamento

Cases

[Canal Rural | Mercado de carnes afetado](#)

7 Parceiros de Operação

Colaboração com parceiros e revisão de alavancas comerciais

Com a redução da oferta de produtos e modais para fretes, importante repensar possíveis alavancas comerciais na hora de fechar negócios. Adoção de novos canais de venda, pré-reservas de fretes, criação de clube compras são exemplos de alternativas a serem exploradas

Cases

[Mercado Eletrônico | Clube de Compras: compartilhar demandas para gerar melhores negócios](#)

8 Gestão de Riscos

Repensar na gestão de riscos da cadeia de produção

Os métodos tradicionais de gestão de risco da cadeia de produção lidam muito bem com inconvenientes comuns e conhecidos. Eventos como esse evidenciam os riscos escondidos da cadeia de produção e o quanto um fator raro desconhecido pode impactar a produção. O modelo de gestão de risco de fornecedores pode ser repensado

Cases

[HBR | Managing Unpredictable Supply-Chain Disruptions](#)

Checklist de Ações Práticas



Mitigar impactos operacionais

5 Priorização de Recursos-chave

Identificação da origem de matérias primas críticas e busca por alternativas

- Mapear risco associado aos recursos por falta ou por flutuação de preços
- Determinar grau de necessidade dos recursos (volume e frequência) para os próximos 3 meses de produção
- Elencar alternativas de fornecimento, buscando fornecedores expostos a menor risco para os produtos-chave
- Evitar estocagem de itens de uso pessoal que possuam risco de falta, evitando também a geração de pânico social

6 Previsão de Demanda

Revisão de previsões de demanda e criação de buffers de armazenamento

- Avaliar os impactos do surto na demanda dos produtos e serviços nos próximos 3 e 6 meses
- Avaliar cenários de aceleração da produção para criação de buffers de armazenamento e cenários de paralisação parcial e total da produção nos próximos 1 e 3 meses

7 Parceiros de Operação

Colaboração com parceiros e revisão de alavancas comerciais

- Avaliar o uso compartilhado de recursos logísticos, canais de vendas entre outros recursos juntamente a parceiros (clientes e fornecedores), mitigando o crescimento da ociosidade
- Formar clubes de compra com parceiros, visando a negociação de preços e condições viáveis no período de crise
- Trabalhar o fortalecimento das parcerias no pós-crise, buscando manter eventuais benefícios gerados

8 Gestão de Riscos

Repensar na gestão de riscos da cadeia de produção

- Incorporar no modelo de gestão de riscos da empresa, caso ainda não tenha, modelos de mensuração de índices de exposição a riscos e de tempo de recuperação em caso de eventos extraordinários, agilizando a atuação em cenários de crise

Descrição e Exemplificação de Ações



Replanejar cenários

9 Revisão Estratégica

Ajustes de planejamento estratégico

Incorporar as últimas mudanças de cenários no planejamento estratégico de 2020 e impactos nas perspectivas de longo prazo. Aconselhável rodar simulações, identificar variáveis críticas e gatilhos que possam afetar os cenários. Importante montar planos de ação para cada gatilho

Cases

[HBR | Lead Your Business Through The Coronavirus Crisis](#)

10 Eficiência Financeira

Revisão orçamentária e redução de gastos

Ações para evitar ou reduzir gastos com atividades não essenciais previstas para o período devem ser estudadas como uma das alternativas de amenizar os impactos financeiros da crise instaurada

Cases

[The Wall Street Journal | CFOs Look to Boost Cash Holdings, Cut Costs Amid Coronavirus Outbreak](#)

11 Oportunidades de Curto Prazo e Caixa

Preparação para novo cenário

O cenário é de cautela diante das novas condições impostas pela crise, podendo implicar uma necessidade maior de capital de giro no curso prazo. Por outro lado, boas oportunidades podem surgir, afetando o comportamento do cliente e podendo ser aproveitadas

Cases

[HBR | How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus](#)

Checklist de Ações Práticas



Replanejar cenários

9 Revisão Estratégica

Ajustes de planejamento estratégico

- Mapear os cenários de evolução do mercado no qual o negócio se insere (crescimento ou retração)
- Reavaliar o planejamento estratégico de curto prazo, alinhando com a expectativa de evolução do mercado
- Paralisar ou eliminar projetos internos cujos objetivos deixem de estar alinhados com o novo plano estratégico

10 Eficiência Financeira

Revisão orçamentária e redução de gastos

- Revisão orçamentária considerando cortes no CapEx e OpEx, alinhados com o plano estratégico reformulado
- Considerar possíveis novos investimentos no CapEx, buscando aproveitar oportunidades geradas pelo surto, como a evolução do consumo digital

11 Oportunidades de Curto Prazo e Caixa

Preparação para novo cenário

- Avaliar a necessidade e os meios para aumento do capital de giro no curto prazo
- Mapear as oportunidades geradas com o surto e que podem influenciar no comportamento do consumidor no pós-crise, tal como ações de digitalização do cliente

Descrição e Exemplificação de Ações



Garantir a satisfação dos clientes

12 Desenvolvimento de Empatia

Redução de penalidades por cancelamentos

A evolução da epidemia vem causando o adiamento e cancelamento de diversos eventos pelo mundo. Viagens de turismo, negócios, diversos serviços estão sofrendo com cancelamentos de última hora. Importante neste momento a revisão de políticas de cancelamento de forma a mostrar maior empatia com o cliente. O melhor tratamento pode ser o diferencial para fidelizar o cliente

Cases

[The Verge | Airbnb](#)

13 Flexibilização do Consumo

Agendamentos flexíveis

Criar opção de reservas e agendamentos mais flexíveis podem ser um diferencial nesse momento. Provendo alternativas de horários e/ou locais de entrega do produto ou serviço

Cases

[Spirit Airlines | Package of measures](#)

14 Comportamento Digital

Foco em vendas online em detrimento da loja física

Além do impacto no volume da demanda, as quarentenas e restrições de locomoção estão impactando na forma que os clientes estão consumindo, mudando das lojas físicas para as compras online. No cenário pós crise, parte desse novo comportamento pode ser mantido, proporcionando maior incentivo a integração dos canais de venda e omnichannel

Cases

[BBC | China turns to online car sales](#)

15 Apoio Social

Apoio a locais críticos durante o surto

O apoio a comunidades locais com foco de epidemia é sempre bem vindo e bem visto pela sociedade. Assistência com produtos, equipamentos ou doações devem ser consideradas sempre que possível. Importante também, o compartilhamento de informações de fontes confiáveis, evitando disseminação de notícias falsas

Cases

[The Seattle Times | Amazon creates U\\$5 million fund to aid small business](#)

Checklist de Ações Práticas



Garantir a satisfação dos clientes

12 Desenvolvimento de Empatia

Redução de penalidades por cancelamentos

- Mensurar o impacto do cancelamento de 30%, 50% e 100% de todos os serviços nos próximos 1 e 3 meses
- Avaliar a capacidade de redução ou extinção de multas por cancelamento de serviços
- Avaliar o congelamento e postergação da prestação do serviço em períodos futuros
- Instruir entregadores com medidas preventivas e preparar as equipes de entregas no *last-mile* com máscaras e/ou álcool em gel

13 Flexibilização do Consumo

Agendamentos flexíveis

- Incentivar a visita física de consumidores em horários alternativos, buscando evitar aglomerações – promoções horárias, por exemplo
- Desenvolver ou robustecer serviço de agendamento, evitando a exposição prolongada dos clientes nos espaços físicos

14 Comportamento Digital

Foco em vendas online em detrimento da loja física

- Desenvolver ou robustecer o projeto de e-commerce / vendas online, buscando incentivar a mudança de comportamento para o digital mesmo no pós-crise
- Criar incentivos para o consumo digital – preços, campanhas de marketing, entre outras ações

15 Apoio Social

Apoio a locais críticos durante o surto

- Avaliar realização de ações conjuntas com empresas locais parceiras, viabilizando a ativação do branding social

Formação e Gestão de Comitê de Crises

1. FORMAÇÃO DE EQUIPE

Juntamente a um executivo da alta liderança da empresa, responsável pela formação do comitê e condução das medidas internamente, pode-se adotar 1 liderança relacionada a cada um dos temas:

- Área de Pessoas / RH
- Área de Controle de Operações / S&OP
- Área de Finanças
- Área de *Customer Experience*

2. ROTINA DE GESTÃO

- Status diário de curta duração (~30 min), com o objetivo de passar com a equipe do comitê de crise o andamento das ações planejadas e panoramas interno (desempenho da empresa) e externo (status do COVID no municípios de operação de empresa, visão geral Brasil e Mundo)
- Status semanal com a alta liderança da empresa, destacando a evolução das medidas tomadas e atualização semanal dos impactos no negócio, nos clientes e nos colaboradores

OBS: Assim como explicado na seção sobre cerimônias, avaliar a realização dos comitês por conferências

3. MENSURAÇÃO DOS IMPACTOS

Definir dentre os participantes do comitê, os responsáveis pela mensuração e atualização do status de contenção:

- **Dados Externos: Avanços da doença nos municípios de operação, e evolução geral Brasil e Mundo**
No. de Infectados, No. de Óbitos, Evolução de Medidas Protetivas, Impacto Econômicos de Atuação e Relacionados, entre outros
- **Colaboradores: Avaliação dos impactos da Pandemia nos colaboradores**
Colaboradores com Conduta de Risco (Elevado Fluxo de Viagens ou Viagens para Fora do País), Colaboradores Contaminados, Colaboradores em Quarentena, entre outros
- **Operação: Avaliação dos impactos na operação da empresa**
Evolução de Vendas por Região Afetada, Nível de Ociosidade, Recursos Críticos em Falta, Produtos-Chave em Falta, entre outros
- **Financeiro: Acompanhamento semanal da evolução e impacto da performance financeira da empresa**
Evolução das Receitas, Evolução dos Índices de Rentabilidade e Evolução dos Índices de Alavancagem
- **Experiência do Cliente: Avaliação dos impactos da crise na relação com o cliente**
Taxa de Cancelamento / Adiamento, Evolução de Consumo de Produtos / Serviços, Evolução do NPS Transacional, entre outros