



Boas práticas funcionais



Medidas legislativas

Impactos nos cenários regulatórios e empresariais

1 Contratos

Devido às implicações econômicas e operacionais nas empresas, **revisões ou suspensões contratuais** podem ocorrer sob alegações de **força maior**.

Por exemplo, fornecedores podem atrasar entregas devido à carência de insumos.

Nesse caso, a parte inadimplente deverá comprovar que a ocorrência da força maior foi determinante para o descumprimento, rescisão ou revisão da obrigação.

2 Direito Público

Empresas que possuem vínculos com o Poder Público devem ficar atentas, pois normalmente uma parte considerável dos **riscos** de tais contratos fica por parte da **iniciativa privada**.

Para mitigar isso, a **comunicação rápida** é crucial: assim que identificadas dificuldades para o cumprimento do contrato, elas devem notificar a Administração Pública sobre a situação, explicando as causas e seus impactos nas obrigações contratuais.

3 Proteção de Dados

Em razão do seu caráter emergencial, a utilização de dados de saúde pode ser feita sem consentimento do titular dos direitos, desde que sejam consideradas essenciais para identificar pessoas infectadas ou com suspeita de apresentar coronavírus

É importante **documentar a coleta, utilização e deleção desses dados**, de forma a comprovar o cumprimento de suas obrigações legais e contratuais referentes à privacidade e à proteção de dados.

4 Trabalhista

As empresas que tiverem suas atividades drasticamente reduzidas em razão da ausência de demanda poderão utilizar algumas **alternativas legais** para minimizar os impactos gerados pelo coronavírus, como:

1. Redução salarial
2. Férias Coletivas ou Individuais
3. Banco de Horas
4. Home Office
5. Redução da Jornada

Impactos nos cenários regulatórios e empresariais

1 Contratos

Suspensão, revisão ou descumprimento de contratos

▪ Caso Fortuito ou Força Maior

O Código Civil, em seu artigo 393, prevê que *"o devedor não responde pelos prejuízos resultantes de **caso fortuito ou força maior**, se expressamente não se houver por eles responsabilizado."*

A avaliação sobre a caracterização de caso fortuito ou força maior pela pandemia do COVID-19 irá depender da demonstração de impacto ao objeto do contrato.

▪ Teoria da Imprevisão

Dependendo das consequências do COVID-19, poderá ser possível demandar a resolução ou revisão de contratos caso **acontecimentos extraordinários e imprevisíveis** tornem a prestação de uma das partes desproporcional e excessivamente onerosa.

Por exemplo, já há notícias de contratos inadimplidos diante da falta de fornecimento de insumos vindos da China.



Fique Ligado

- Caso existam **alternativas para cumprir o contrato ou mitigar os danos** causados pelo descumprimento, a justiça poderá não ser favorável a uma alegação de força maior.
- Se o seu **fornecimento** for interrompido, é mais provável que você seja isentado do cumprimento de um contrato. Se sua **demand**a for interrompida, você provavelmente não será.
- Contratos com a **administração pública** também estão sujeitos a essas cláusulas, pois mesmo que o interesse público seja fato relevante no cumprimento contratual, o contrato não está imune a fatores como o COVID-19.

Impactos nos cenários regulatórios e empresariais

4 Trabalhista

Flexibilizações e alterações nas obrigações trabalhistas

▪ Home Office

A adoção de *home office* não exige maiores formalidades, bastando uma previsão em **regulamento empresarial** ou **política interna** adotada pela empresa.

Os funcionários continuarão a deter os mesmos direitos trabalhistas como se estivessem trabalhando nas dependências da empresa, inclusive com o recebimento de horas extras e adicional noturno, se for o caso.

▪ Redução da Jornada

Conforme previsto na Lei 4.923/1965, as empresas que necessitarem reduzir a jornada de trabalho devido à "*conjuntura econômica devidamente comprovada*", podem fazê-lo mediante acordo prévio com entidades sindicais.

Nesse caso, é necessário garantir que a **redução salarial mensal não seja superior a 25% do salário contratual**, respeitando sempre o salário mínimo regional.



Fique Ligado

- No último dia 18/03, o Ministério da Economia anunciou medidas para facilitar a redução de custo com empregados e, assim, evitar demissões. As propostas devem ser encaminhadas ao Congresso por meio de medida provisória e, dentre outros pontos, abordam:
 1. Redução de até 50% da jornada, com corte do salário na mesma proporção
 2. Férias individuais e coletivas notificadas em um prazo de 48h
 3. Adiamento do recolhimento do FGTS
 4. Antecipação de feriados não religiosos

Fontes: Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020
Informativo – Corona – De Vivo Castro Advogados
Coronavírus: implicações jurídicas em contratos e relações trabalhistas – Martinelli Advogados
Impactos jurídicos do Coronavírus – VNP Advogados
Coronavírus: quais os impactos jurídicos nas relações trabalhistas? - JOTA

Tracking das Principais Medidas Legislativas



_Medidas Recentes

Ato 44 (28/05/20)
Prorroga por **60 dias a validade da Medida Provisória 936**, que permite a redução proporcional do salário e a suspensão total do contrato de trabalho durante a pandemia.

MP 959 (29/04/20)
Prorroga o prazo de entrada em vigor de parte dos dispositivos da **LGPD** (Lei Geral de Proteção aos Dados) para o dia 03/05/2021.

Alteração MP 927 (29/04/20)
Suspensão de dois artigos da medida provisória 927/2020, reconhecendo COVID-19 como doença ocupacional e removendo a limitação da atuação de auditores.

MP 948 (08/04/20)
Dispõe sobre o **cancelamento de eventos dos setores de turismo e cultura**, desobrigando o reembolso desde que assegurados determinados direitos.

_Medidas Relevantes

Portaria 139 (03/04/20)
Prorroga o **recolhimento do PIS/Cofins e contribuições previdenciárias** por três meses, com as competências relativas a março e abril de 2020 postergadas para julho e setembro de 2020.

MP 936 (01/04/20)
Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e Renda, permitindo a **suspensão de contratos de trabalho e a redução de jornada** durante o estado de calamidade pública.

MP 927 (22/03/20)
Dispõe sobre medidas trabalhistas que poderão ser adotadas para **preservação do emprego e da renda**, como o home office, a antecipação de férias e a dispensa do recolhimento do FGTS.

Decreto Leg. 6 (20/03/20)
Decreto legislativo que reconheceu o **estado de calamidade pública** com efeitos até o fim de 2020, permitindo que o governo aumente o gasto público e descumpra a meta fiscal do ano.

Portaria ME 103 (17/03/20)
Autoriza a Procuradoria Geral da Fazenda a **suspender, por 90 dias, os atos de cobrança** e os prazos de defesa dos contribuintes nos processos de cobrança da União.

_Demais Medidas

Desde o início da crise, o governo divulgou uma série de outras medidas relacionadas ao enfrentamento da COVID-19, entre elas:

- Medidas para o enfrentamento da emergência de saúde pública como **isolamento, quarentena, restrições de circulação** - Lei 13.979 (06/02/20)
- Prorrogação do **prazo para pagamento** dos tributos federais no âmbito do **Simples Nacional** - Resolução CGSN 152 (18/03/20)
- Definição das **atividades consideradas essenciais**, como as relacionadas à saúde, segurança e defesa, telecomunicações, serviços de call center, serviços de pagamento, crédito e saque, entre outros - Decreto 10.282 (20/03/20)
- Permissão de empresas S.A. e LTDA, cujo exercício social se encerrou entre dez/19 e mar/20, realizar a **assembleia geral ordinária (AGO) no prazo de 7 meses**, contado do término do seu exercício social - MP 931 (30/03/20)



Facilities

Checklist de Ações Práticas na Gestão e Operação de Facilities

1 Alimentação

- Escalonamento das equipes em diferentes horários
- Espaçamento obrigatório nas mesas
- Distribuição de marmitas (reduz o contato com o alimento)
- Disponibilização de espaços abertos para refeição
- Ações de higienização na entrada e dentro do restaurante
- Adaptações no cardápio para alimentos ricos em vitamina C

2 Limpeza e Equipamentos

- Equipamentos especializados (sanitizadora) para limpeza de banheiros e vestiários
- Aumento da frequência da limpeza predial e de ar condicionado
- Disponibilização de álcool em gel em cafés e salas de reunião
- Substituição dos arejadores das torneiras para aumentar o fluxo de água
- Liberar uso de impressoras sem programação para evitar uso do touch

3 Transporte

- Espaçamento obrigatório nos coletivos
- Aumento da ventilação nos coletivos
- Aumento na frequência da limpeza dos coletivos
- Flexibilização das regras de estacionamento para incentivar a utilização de veículo particular para reduzir demanda nos coletivos

4 Geral

- Implementação do processo de triagem nas portarias (questionário de auto diagnóstico e medição de temperatura)
- Redução da capacidade das salas de reunião em 50%
- Divulgação de informes sobre prevenção nos escritórios, banheiros, coletivos e restaurantes
- Substituição dos bebedouros por garrafas de água mineral
- Instalar sensores de presença para evitar necessidade de acionamento/manipulação



Marketing

Descrição e Exemplificação de Ações

1 Equipe de Crise

Acompanhamento da mídia e dados para definição de ações

No contexto de crise imposta pelo coronavírus é importante ter uma equipe dedicada com poder de decisão sobre às ações de marketing.

É necessário definir quem são os tomadores de decisão, e quais serão as fontes e insumos que serão consumidos diariamente para suportar as ações de marketing.

Cases

[Meio e Mensagem | Como gerenciar uma crise nas mídias sociais?](#)

2 Posicionamento e Comunicação

Reforçar segurança, solidez e empatia

Em momentos de crise, os consumidores procuram por marcas seguras e de confiança. Eles querem ter certeza que as marcas têm controle de suas cadeias de produção e entrega, com relação a suprimentos e estoques.

É recomendado focar o investimento em campanhas de construção de marca, reduzindo o gasto com campanhas pautadas em vendas de curto prazo.

Cases

[Exame | Pão de Açúcar e Itaú](#)

3 Ofertas e Parcerias

Criar ofertas diferenciadas adequadas ao momento

O cenário atual impactou inúmeros aspectos da vida dos consumidores, gerando uma mudança em suas demandas. Isto exige que as empresas rapidamente identifiquem e atendam a essas necessidades com novas ofertas e condições, facilitando a vida dos consumidores.

É importante monitorar o mercado para entender quais ações são bem recebidas e quais não.

Cases

[Forbes | 50 Ways Companies Are Giving Back During The Coronavirus Pandemic](#)

4 Revisite a estratégia de canais

Priorizar os canais digitais

Com a mudança de hábitos, é necessário revisitar a estratégia de canais. É importante identificar onde o seu cliente está e realocar o investimento em mídia conforme a necessidade.

É uma oportunidade de demonstrar os benefícios dos canais digitais de atendimento.

Cases

[Facebook | Enfrentando o COVID-19](#)

Fontes: "COVID-19: What do consumers expect from brands?" Kantar, Feb 2020
"Customer Communications Recommendations during Novel Coronavirus Outbreak" Vela, Feb 2020
"Enfrentando o COVID-19" Facebook Mar 2020

"Impactos no Varejo COVID-19 17/03/20 Google Retail AIT Mar 2020
"How the coronavirus pandemic impacts marketing strategy" Forbes Mar 2020

Checklist de Ações Práticas

1 Equipe de Crise

Acompanhamento da mídia e dados para definição de ações

- Mobilizar equipe de apoio à gestão da crise com capabilities de pesquisa, analytics, mídia, comunicação e negócios
- Gerar reports e dashboards para orientar a tomada de decisão da alta liderança de marketing
- Monitorar todas as ações de marketing da empresa para garantir atuação coordenada e coerente

2 Posicionamento e Comunicação

Reforçar segurança, solidez e empatia

- Ser proativo na comunicação das mudanças na operação
- Passar clareza e transparência nas comunicações
- Demonstrar cuidado e empatia
- Promover conteúdo educacional sobre a crise
- Acompanhar tempestivamente as principais mídias e redes sociais para identificar a evolução do sentimento coletivo

3 Ofertas e Parcerias

Criar ofertas diferenciadas adequadas ao momento

- Criar ações de parcerias com outras marcas que potencializem ofertas de valor durante momentos de crise
- Flexibilizar prazos e regras para melhor atender os clientes
- Oferecer descontos nos serviços básicos que ajudem no momento de isolamento
- Acompanhar os feedbacks sobre as ações adotadas e oportunidades nas redes sociais

4 Revisite a estratégia de canais

Priorizar os canais digitais

- Garantir a presença nos canais onde seus consumidores estão
- Repriorizar e flexibilizar a alocação do orçamento de marketing, priorizando os canais digitais
- Fazer uma gestão rigorosa da utilização do orçamento de mídia
- Recalcular o ROI dos canais digitais, ajustando às possíveis flutuações dos preços e demandas
- Mudar eventos físicos para transmissões ao vivo e experiências online



Sourcing

SOURCING

1 Conheça o seu Fornecedor

Análise de risco para componentes e fornecedores críticos

O impacto da crise pode afetar de forma distinta os setores da economia. Além disso, as estruturas de custo, porte e responsividade das empresas podem contribuir para amenizar ou intensificar esse impacto.

Dessa forma, cada fornecedor estará exposto a riscos diferentes de magnitudes diferentes.

Conheça o seu fornecedor: mapeie e avalie o risco de ruptura junto a ele, entenda a situação de cada um e seja empático. Ele pode estar passando pelos mesmos problemas que a sua empresa.

2 Quantifique os Impactos

Cenários e simulações para estimativas de impacto

Uma vez identificados os seus fornecedores críticos e mapeados os riscos aos quais eles estão expostos, é preciso quantificar os possíveis impactos que sua empresa pode sofrer.

Crie cenários para simular diferentes configurações do mercado e otimize os seus recursos de forma a estimar os impactos tanto de ruptura da sua cadeia de suprimentos como dos pagamentos aos seus fornecedores com operações paralisadas.

3 Aja

Mitigação de riscos e redução dos impactos

Dependendo dos impactos estimados, pode-se tomar medidas adequadas para mitigar os riscos ou amenizar os impactos.

Nesse momento, é fundamental zelar pela **preservação do caixa**. Se necessário, renegocie prazos de pagamentos com seus fornecedores ou, ainda, a suspensão de contratos.

Não se esqueça que alguns fornecedores podem estar em uma situação ainda mais complicada que a sua. Avalie como auxiliá-lo nesse momento, como estabelecer uma remuneração mínima ou trabalhar em conjunto para criação de uma linha de crédito.

4 Lembre-se do Pós-Crise

Sustentabilidade da cadeia de suprimentos

É importante não perder de vista a perenidade do negócio. Para cada decisão a ser tomada, avalie qual o impacto para a sustentabilidade da cadeia de suprimentos após a crise.

Eventualmente será necessário desenvolver novos fornecedores, redesenhar sua cadeia ou ainda reescrever contratos em um novo modelo.

Lembre-se: mais cedo ou mais tarde, a crise irá passar. As empresas que usarem as lições aprendidas para evoluírem são as que estarão mais bem preparadas para encarar outras tantas que ainda virão.



Para não esquecer...

Seja transparente com os seus fornecedores ao longo de todo o processo

SOURCING

1 Conheça o seu Fornecedor

Análise de risco para componentes e fornecedores críticos

- Trabalhe em conjunto e de forma transparente com seus fornecedores estratégicos
- Identifique estrutura de custos dos fornecedores críticos (fixos e variáveis, mão-de-obra, insumos etc.)
- Identifique níveis de dependência e alavancagem financeira
- Analise impactos na demanda dos fornecedores (manutenção, redução/aumento ou interrupção)
- Mapeie e analise os impactos na cadeia de suprimentos dos seus fornecedores (logística, produção e entrega)
- Avalie implicações jurídico-regulatórias, como eventuais distratos com fornecedores ou novos incentivos trabalhistas

2 Quantifique os Impactos

Cenários e simulações para estimativas de impacto

- Crie cenários com variações de demanda, lead time de entrega e custos operacionais
- Simule custos de armazenagem e ruptura de estoque
- Simule receita de vendas
- Simule o spend com os fornecedores
- Entenda principais cláusulas contratuais e seus impactos
- Incorpore às simulações as novas medidas tributárias e trabalhistas sancionadas pelo governo durante a crise

3 Aja

Mitigação de riscos e redução dos impactos

- Avaliar realocações de volumes (internalizar ou utilizar fornecedores de contingência)
- Revise o planejamento logístico
- Otimize o transporte de cargas e capacidades produtivas
- Renegocie formas e prazos de pagamento com seus fornecedores
- Crie soluções em conjunto com seus fornecedores para garantir a preservação do caixa para ambos
- Avalie redução do pagamento para casos de remuneração fixa ou pagamento mínimo em casos de remuneração variável

4 Lembre-se do Pós-Crise

Sustentabilidade da cadeia de suprimentos

- Identifique possíveis implicações jurídicas das ações tomadas
- Avalie a estratégia de diversificação e desenvolvimento de novos fornecedores
- Avalie reescrever e renegociar contratos
- Identifique possíveis mudanças estruturais que possam impactar a demanda após a crise
- Avalie redesenhar sua cadeia de suprimentos