



COVID-19

Gestão de Crises
Oportunidades

Seu negócio ainda mais fortalecido em meio à maior crise global do século 21.

MEDIDAS DE IMPACTO DA CRISE

Limitações **Estruturais**



Implementação e Adaptação
ao *Home office*



Flexibilidade x *Cyber Security*

Desaceleração **Profissional**



Escassez da Força de
Trabalho



Manutenção do Quadro
de Funcionários

Redução de **Suprimentos**



Morosidade na Cadeia
de Suprimentos



Interrupção de Serviços

Instabilidade **Financeira**



Redimensionamento dos
Custos



Planejamento Financeiro

A ESSA ALTURA, ESSAS PERGUNTAS JÁ DEVEM TER SIDO RESPONDIDAS

Resposta (emergencial)

E agora, o que fazer?

Medidas de natureza trabalhista são, tradicionalmente, as primeiras a serem tomadas, sendo recorrentemente mal executadas e onerando ainda mais o negócio. Como ponto de partida, é mandatório a instalação de um comitê de crise e o envolvimento da liderança no ensaio e planejamento de múltiplos cenários no sentido de se antecipar aos desdobramentos da crise.



Adequação (ao cenário de mercado)

Como o mercado está reagindo?

No Brasil, os governos ofereceram medidas fiscais, trabalhistas e legais para sustentarem os mercados. Além disso, foram tomadas medidas como a postergação de vencimentos com o estado e a flexibilização de determinadas obrigações.

Diagnóstico

Como a crise me impacta?

Este é um momento que requer o combinado de duas variáveis que costumam ser antagônicas: velocidade e precisão. Talvez a tarefa mais difícil de um ciclo de crises, articulação e profundo conhecimento técnico são fundamentais nesse momento.



Reflexão

Há upsides?

Cenários de crise levam as empresas a testarem projetos que encontravam-se engavetados. O trabalho remoto, a revisão da estrutura de custos e a avaliação do portfólio de produtos serão legados positivos desta crise.



AÇÕES QUE SUA EMPRESA JÁ DEVE TER TOMADO



Comitê de Crises

Convocando as principais lideranças a comporem o Comitê, que deve endereçar, dentre outros aspectos, prioritariamente:

- Proteção às pessoas e comunidade
- Continuidade dos negócios
- Comunicação às partes interessadas
- Transição do modelo de trabalho
- Gestão da cadeia de suprimentos

Mais do que nunca, a empresa precisa de liderança com capilaridade e estratégia.



Gestão de Pessoas

As primeiras medidas durante a crise estão relacionadas estritamente às pessoas. No cenário em tela, que expõe as pessoas a riscos diretos, devemos observar as medidas protetivas. Neste aspecto, a empresa deve encontrar o equilíbrio entre a manutenção e suspensão de quadros operacionais e administrativos. Instalar o teletrabalho é uma medida eficaz, mas que requer método, infraestrutura tecnológica e segurança da informação adequada.



Medidas do Governo

Os governos federal, estadual e municipal, assim como estabelecem restrições, também adotam medidas de incentivo e proteção às empresas e seus empregados. A empresa deve estar atenta para a tomada desses incentivos, bem como deve avaliar com precisão a aplicabilidade das medidas. Nesse momento, obter orientação técnica especializada é fundamental para que a empresa consiga obter o máximo de proveito das medidas.



Forecast

Cenários de crise invariavelmente ensejam a reavaliação de todas as premissas sobre as quais o orçamento corporativo está fundamentado. No entanto, nossos especialistas definem três ações que devem ser priorizadas:

- Revisar a estrutura de contabilidade de custos
- Reavaliar o portfólio de produtos
- Atualizar o *valuation* dos ativos

Além dessas, nenhum passo firme pode ser dado sem que sejam reavaliadas as condições de alavancagem da empresa.



Ecosistema de Negócios

É natural que a continuidade dos negócios seja o foco principal e, em seguida, servir e ouvir seus clientes. No entanto, em cenários de crises, a saúde de todo o ecossistema de negócios é fundamental para a manutenção da continuidade de sua empresa. Portanto:

- Recorra a parceiros que possam intermediar a interlocução entre os vários agentes do ecossistema.
- Lidere as ações para manutenção e sustentação da sua indústria e dos agentes que dela dependem.
- Revise seus contratos, ao invés de rescindi-los.

CRISES ENCORAJAM TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

É hora de mudança!

A transição da força de trabalho para o regime de home office vem sendo discutido com intensidade há pelo menos 20 anos, no entanto, a despeito de todos os incentivos e das circunstâncias favoráveis a esse movimento, a transição tem sido feita com relativa lentidão. O mesmo não estaria acontecendo com a adoção de outras práticas?

Proteção de Valor

Resposta

Medidas para o cenário atual de crise

- Reavalie seus níveis de alavancagem e suas opções de captação. As instituições financeiras foram incentivadas à oferecer planos de socorro.
- Examine seu modelo de contabilidade de custos e priorize sua produção com base nas necessidades que se apresentarão no mercado durante a crise. Giro de estoque pode não ser um indicador pertinente para projetar os próximos 6 meses.
- Avalie opções de *hedge* cambial e financeiro de acordo com a natureza do seu negócio. Escolhas acertadas podem garantir uma transição menos turbulenta na crise.
- Intensifique a comunicação com seu ecossistemas de negócios. De clientes à fornecedores. Há potencial de interrupção na cadeia de suprimentos e sua estratégia deve considerar este fator.

Continuidade dos Negócios

Adoção de métodos para proteger a sua empresa

- Elabore um desenho do seu ciclo operacional, sinalizando os pontos críticos de dependência de recursos chave e terceiros.
 - Elabore um BIA (análise de impacto nos negócios) observando os riscos relacionados ao ciclo operacional.
 - À partir dessa análise, defina estratégias para endereçar cenários de crise e materialização de riscos, desenvolvendo planos para as circunstâncias abaixo:
 - Gerenciamento de Crises (PGC).
 - Resposta a Incidentes (PRI).
 - Continuidade Operacional (PCO).
 - Recuperação de Desastres (PRD).
- Esteja preparado para cenários extremos. Antecipe as circunstâncias de quebra da sua atual cadeia de suprimentos ou até uma Recuperação Judicial.

Geração de Valor

Estruturantes

Ações para transformação da empresa

- Desenvolva um **Programa Corporativo de Gerenciamento de Riscos** que potencializará a tomada de decisões, viabilizando que a Organização explore conscientemente a tomada de riscos nos negócios.
- Inicie seu processo de **Transformação Digital**, com projetos relacionados a robotização de processos, internet das coisas, *cloud computing* e inteligência artificial. Tecnologia contribui para a resiliência corporativa e acelera sua recuperação de catástrofes.

COMO PODEMOS AJUDAR

Gestão de Continuidade de Negócios

Identificação de riscos e criação de mecanismos que subsidiem às atividades da Organização em momentos de crises.



Análise de Riscos dos Processos e Mapeamento de Possíveis Impactos



Gestão de Crise e Estruturação de Planos de Resposta



Aprimoramento da Estrutura Digital e Tecnológica



Diagnóstico e Aumento da Segurança da Informação dos Dados da Companhia



Diagnóstico de Governança e Análise da Estrutura de Atuação

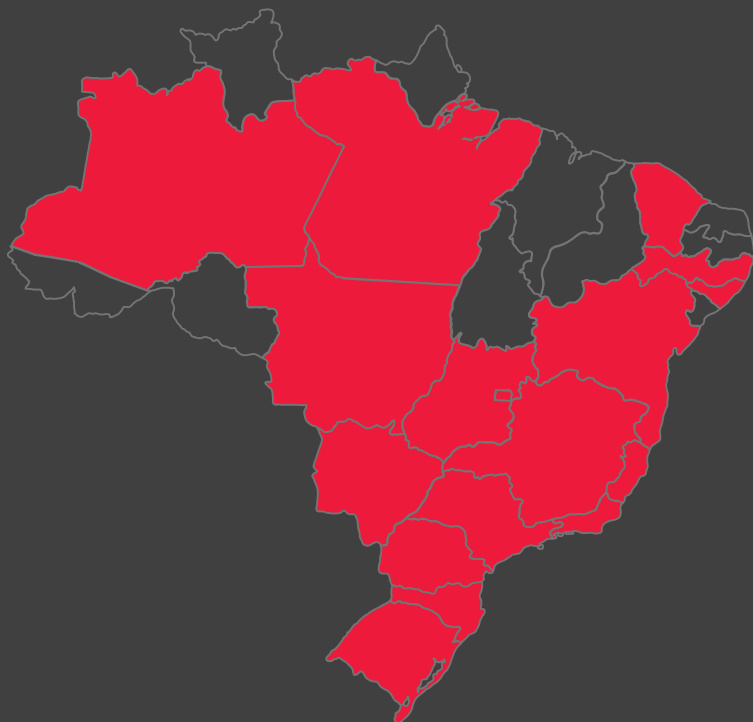


Diagnóstico orçamentário e do fluxo financeiro



Otimização Operacional e Robotização de Processos

POR QUE A BDO?



Presença em **16** Estados

23 Escritórios

Soluções Inovadoras

- Enfoque e metodologia flexíveis para o trabalho;
- Ideias para melhoria do negócio;
- Soluções com *expertise* e testadas que se adequam à sua empresa.

Dedicação e Acessibilidade

- Alto nível de envolvimento de sócios e diretores;
- Suporte de gerenciamento de projeto dedicado para garantir que os prazos finais sejam cumpridos e que quaisquer questões sejam esclarecidas antecipadamente.

Política de Preço Flexível

- Abertura e transparência ao fixar o preço de nossos serviços;
- Honorários adequados à sua empresa e aos seus negócios.

Experiência Comprovada

- Experiência em prestação de serviços de consultoria em riscos, controles internos, *compliance*, segurança da informação e reengenharia de processos.

CONTATOS



Mauro Massao Johashi

Líder de Advisory

mauro.johashi@bdo.com.br

Toni Hebert da Silva

Líder de Risk Advisory Services

toni.hebert@bdo.com.br

BDO BRAZIL

Advisory Services

advisory@bdo.com.br

www.bdo.com.br

Copyright © 2011-2020 BDO RCS. All rights reserved.

BDO, uma empresa brasileira de sociedade Ltda, é membro da BDO International Limited, uma companhia limitada por garantia do Reino Unido, e faz parte da rede internacional BDO de firmas-membro independentes. BDO é nome comercial para a rede BDO e cada uma das firmas-membro da BDO.

www.bdo.com.br

