

Center for Business Innovation

Business Continuity Toolkit

Make change happen

Nota Introdutória

A evolução desconcertante – em impacto, velocidade e alcance – da pandemia COVID-19 apanhou desprevenida a vasta maioria das empresas em todo o mundo.

Se, num primeiro momento, a resposta mais urgente do tecido empresarial se concentrou, por um lado, na garantia da saúde, proteção e bem-estar dos seus trabalhadores e, por outro, no auxílio às comunidades mais afetadas e em maior risco, a verdade é que as empresas focam-se agora em proteger e garantir a continuidade dos seus negócios.

Gerir uma crise complexa e veloz como esta será extremamente desafiador para qualquer empresa. Mas o maior perigo para a organização poderá vir de uma má gestão das situações, mais ainda do que da própria crise. Uma resposta rápida e eficaz alterará significativamente o resultado e minimizará o seu impacto; uma resposta aleatória e descoordenada quase certamente o exacerbará.

Para uma crise como o COVID-19, não há manuais ou mapas que ajudem os gestores a navegar neste mar de incertezas e dificuldades.

Muito provavelmente, as abordagens de rotina ou os planos de ação focados num só problema serão altamente insuficientes senão mesmo contraproducentes. A maioria dos planos de contingência é projetada para emergências e cenários previsíveis em unidades de negócios individuais. Não há planos de contingência que resistam a uma quase paralisação global da atividade económica – do lado da procura e do lado da oferta.

Na Porto Business School, através do Center for Business Innovation, temos monitorizado permanentemente a evolução dos impactos económicos da pandemia da COVID-19 e temos analisado vasta informação sobre a forma como as empresas, a nível global, estão a responder a este contexto de extrema dificuldade e incerteza.

Porque sabemos que são muitas as interrogações, os desafios e os problemas que se colocam neste momento aos gestores, e de forma a ajudá-los no seu processo de tomada de decisões, a Porto Business School desenvolveu o Business Continuity Toolkit, para apoio à gestão neste contexto de crise.

Aqui identificamos:

- ↳ as principais prioridades a considerar;
- ↳ as grandes questões a que importa responder rapidamente;
- ↳ os recursos a envolver e alocar;
- ↳ as principais tarefas a desenvolver

Este foi um trabalho desenvolvido rapidamente e é, necessariamente, um “work in progress”. Os seus comentários e sugestões são essenciais para que ele seja aperfeiçoado.

Ao preencher [este breve inquérito](#), ajudar-nos-á a melhorar esta ferramenta.

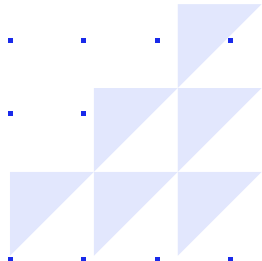
Obrigado.



**Rui
Coutinho**

Executive Director
Innovation & Growth
Porto Business School

Enquadramento.



Primeiro:

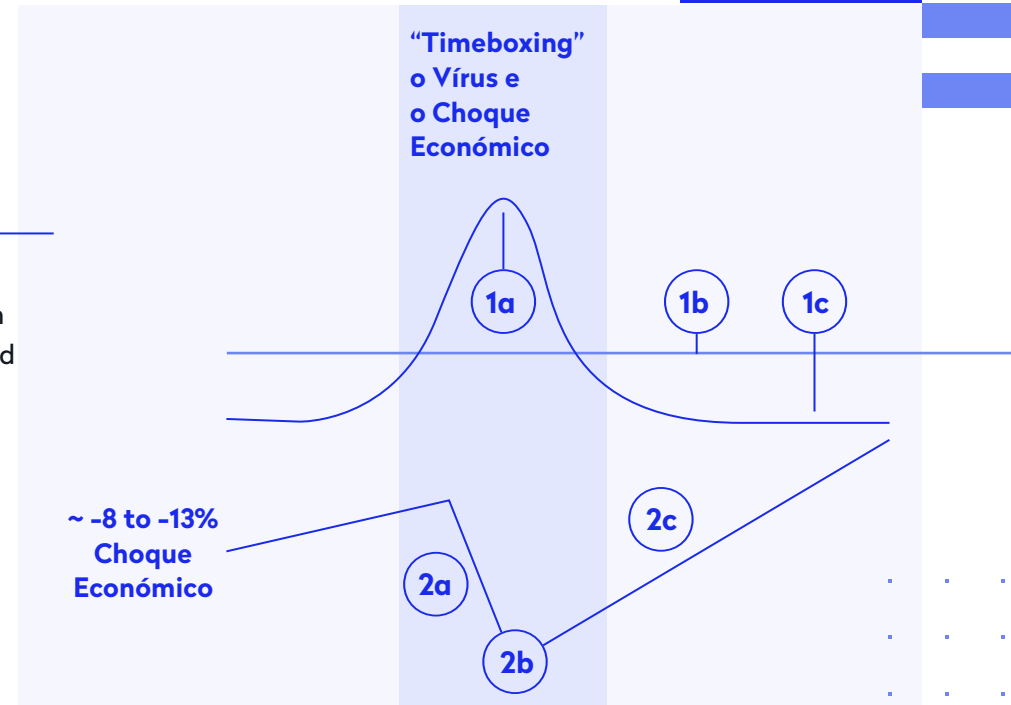
Tempo de protegermos as pessoas

Agora:

Tempo de proteger também as empresas e o emprego

Fonte

Análise McKinsey, em parceria com a Oxford Economics



Imperativos

1.

Salvaguardar as nossas vidas

1a. Suprimir o vírus o mais rápido possível

1b. Expandir a capacidade de tratamento e testes

1c. Encontrar “curas”; tratamento, drogas, vacinas

2.

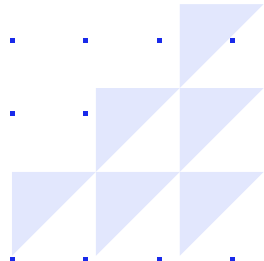
Salvaguardar o nosso sustento

1a. Apoiar as pessoas e negócios afetados pelo bloqueio

1b. Preparar-se para voltar ao trabalho em segurança quando o vírus diminuir

1c. Preparar para escalar a recuperação de -8 a -13

Enquadramento.



Primeiro:

Tempo de protegermos
as pessoas

Agora:

Tempo de proteger
também as empresas
e o emprego

Em plena pandemia
global da COVID-19, as
empresas têm de agir
rapidamente para fazer
face a desafios urgentes:



Quais as ações imediatas
que são necessárias em
cada área da empresa?

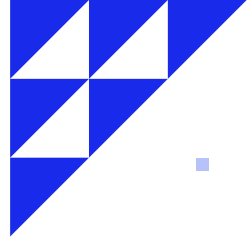


Como se devem organizar
imediatamente e
identificar problemas e
lacunas nos planos que já
implementaram?



Como assegurar a
agilidade e capacidade
de resposta às mudanças
diárias que neste
momento enfrentam?

Passo a Passo.



1.

Criar imediatamente um "Centro de Coordenação" - o órgão central para a tomada de decisões, coordenação e comunicação:

↳ O centro servirá como ponto central de liderança para todas as atividades de gestão da crise, respondendo perante a liderança executiva; deverá ser coordenado pelo próprio CEO / Gerente ou por um executivo sénior com poderes para tomar decisões.

↳ Através de uma abordagem lean e através do uso de ferramentas digitais, o centro deverá ser capaz de fazer atualizações regulares e rápidas e desenvolver uma estreita colaboração com as task forces funcionais.

2.

Criar e executar um plano de comunicação robusto, com uma "voz única" focada nos stakeholders internos e externos:

↳ Desenvolver mensagens-chave para aumentar a consciencialização, apoiar a continuidade dos negócios, incentivar à calma, demonstrar prontidão e fornecer orientação.

↳ A comunicação interna e externa frequente é vital em todos os momentos; porém, o tom e as mensagens deverão ser ajustadas a cada situação.

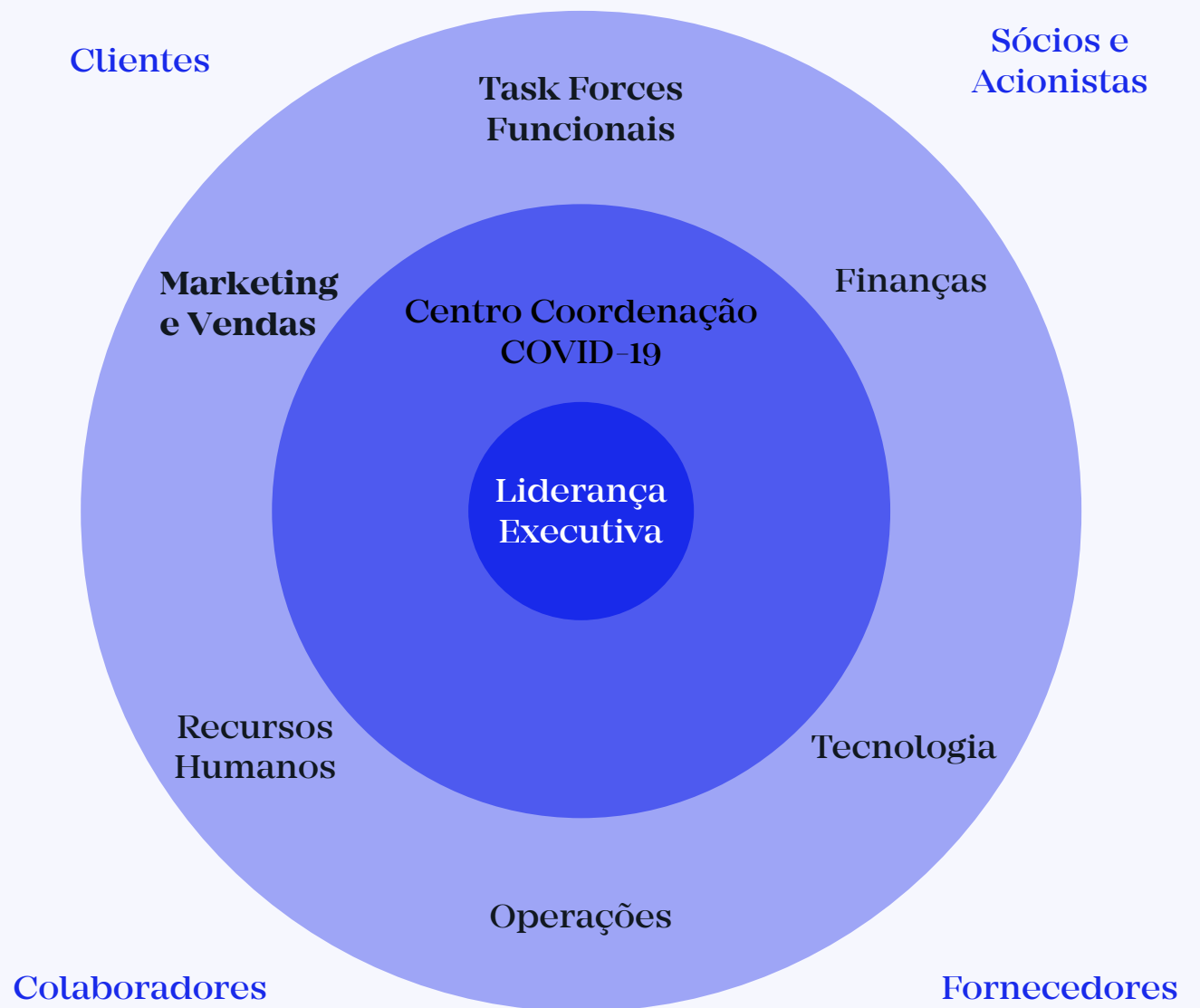
3.

Criar um conjunto detalhado de ações e "processos de emergência":

↳ Iniciar processos de "emergência" para áreas cruciais (por exemplo, planeamento dos cenários financeiros, planeamento de operações e supply chain, etc.) para permitir ajustes, em tempo real, aos principais planos de negócios.

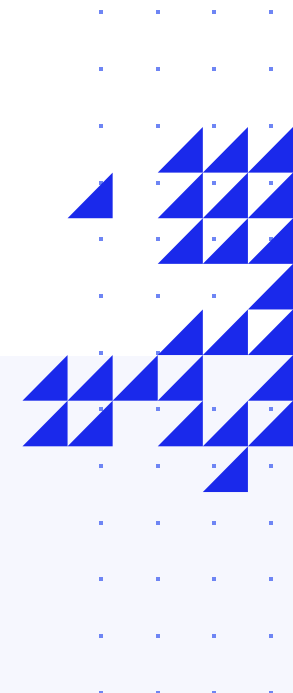
↳ Acelerar medidas de racionalização de custos, para minimizar o impacto no balanço.

O modelo da Porto Business School para uma rápida resposta das empresas aos desafios da Pandemia COVID-19 assenta na necessidade do trabalho colaborativo entre todos os pilares da empresa, num modelo de "Team of Teams" com coordenação central.



Centro de Coordenação

– Funções Essenciais



Pensamento divergente

Pensamento convergente

Análise de Cenários

Decisões Estratégicas

Operações

Finanças
Marketing e Vendas
Supply Chain

➤ Trabalhar em permanência múltiplos cenários. Desenvolver exercícios de simulação.

➤ A partir dos cenários e pressupostos, desenhar um portfolio de ações estratégicas.

➤ Manter ritmo da operação, mapas de risco, reporting operacional, relatórios de progresso.

➤ Assegurar clareza na operação. Garantir equipas multidisciplinares que assegurem a continuidade de negócios.

Principais questões para as *Task-Forces* Funcionais

Equipa Marketing e Vendas

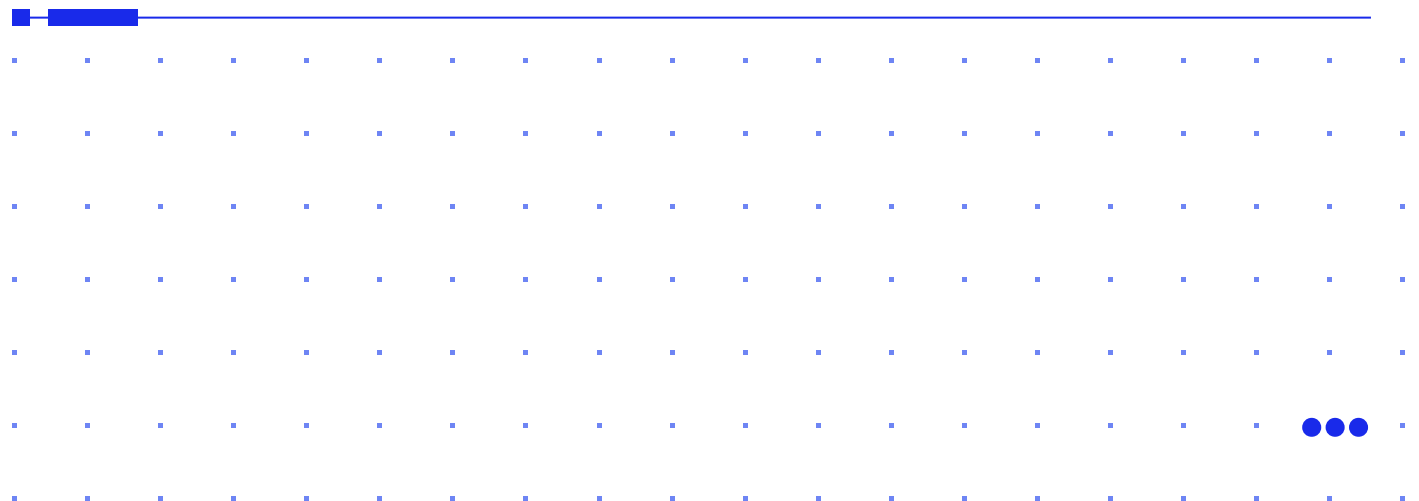
- Como é que as mudanças no comportamento do consumidores afetarão os negócios?
- Que alterações são necessárias nas políticas e estratégias comerciais?
- Como garantir a melhor comunicação com consumidores e clientes?
- Como proteger a marca e melhorar os relacionamentos de confiança a longo prazo?

Equipa Financeira

- As previsões financeiras foram ajustadas a cenários realistas e verdadeiros “worst case scenarios”?
- Que medidas de controlo de custos e geração de liquidez devem ser imediatamente implementadas?

Equipa de Recursos Humanos

- Como garantir a segurança e o apoio a todos os funcionários (saudáveis e doentes)?
- Como implementar uma estratégia clara de comunicação interna, com feedback bidirecional?
- Como gerir os colaboradores em teletrabalho?
- Que ajustamentos às políticas de RH são necessários?



Principais questões para as *Task-Forces* Funcionais

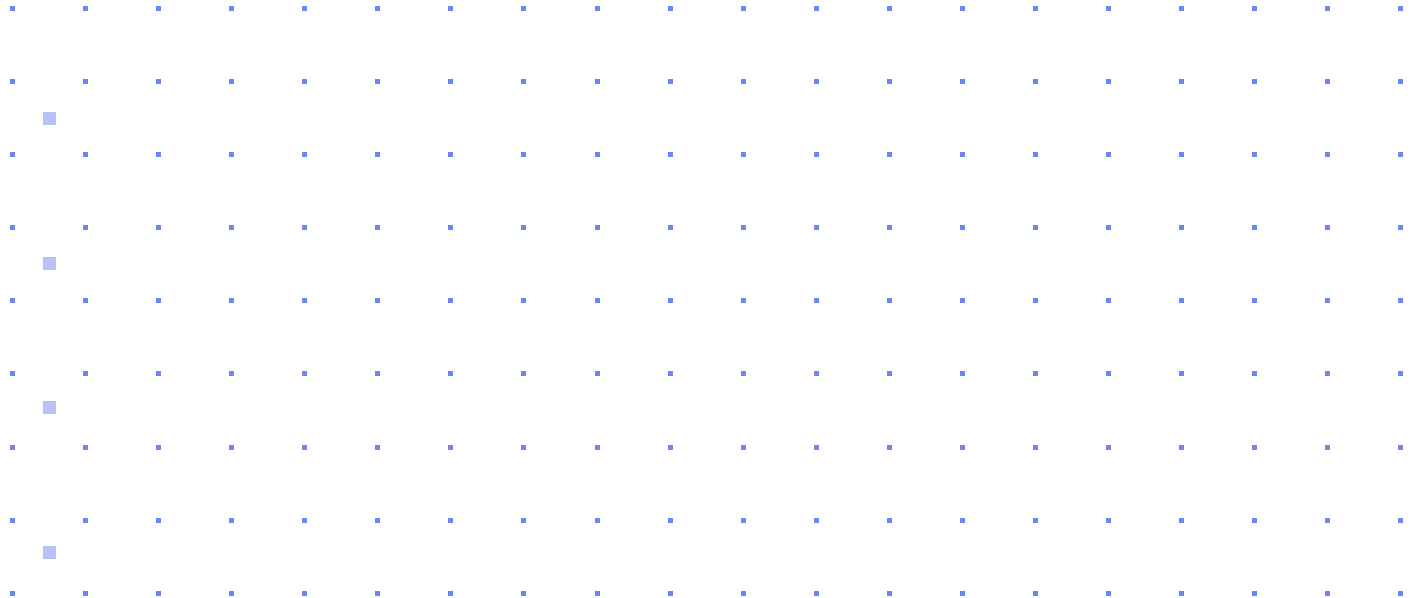
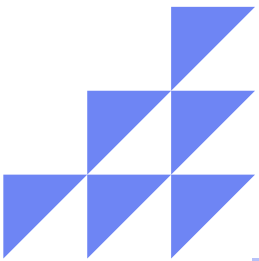


Equipa de Operações

- Como garantir um ajustamento rápido às mudanças no comportamento dos clientes?
- Como implementar processos de vendas e planeamento de operações que respondam às mudanças rápidas?
- Como proteger fábricas, escritórios, pontos de venda e evitar shutdown total?
- Como adaptar rapidamente a capacidade produtiva? (Parar e reiniciar a produção?)
- Como garantir compliance total com todas as regras de segurança e saúde pública?

Equipa de IT

- Os sistemas de IT estão preparados para lidar com uma quantidade massiva de teletrabalho?
- Como tirar pleno partido das ferramentas de trabalho colaborativo e remoto para gerir a comunicação interna e externa?



Kit Resposta Rápida

— Check List Prioridades

1. Equipas

a) Proteger e apoiar todos os colaboradores

b) Garantir continuidade do trabalho sempre que possível

c) Empoderar as equipas, reduzir stress e elevar a moral

d) *Compliance* com requisitos legais

2. Negócios

a) Avaliar o mercado e proteger as relações com os principais clientes

b) Garantir continuidade de fornecimento sempre que possível

c) Monitorizar novas necessidades e oportunidades de mercado

d) Adaptar recursos para satisfazer novas necessidades

3. Operações

a) Estabelecer Centro de Coodenação robusto e ágil

b) Estabilizar a cadeia de valor e o *supply chain*

c) Gerir ativamente stocks e inventários

4. Finanças

a) Priorizar liquidez e gestão de *cash flows*

b) Garantir disciplina na gestão de custos

c) Rever instrumentos de gestão económica e financeira

1. Equipas

a) **Proteger e apoiar todos os colaboradores**

b) **Garantir continuidade de trabalho sempre que possível**

c) **Empoderar as equipas, reduzir stress e elevar a moral**

d) **Compliance com requisitos legais**

Higiene e Desinfetação

Teletrabalho

Gestão das Equipas

Compliance

Ajustar os protocolos de limpeza dos locais de trabalho

Implementar teletrabalho em todas as funções em que tal seja possível

Fornecer orientação clara sobre funções, tarefas e limites operacionais e princípios (por exemplo, responsabilidade individuais e partilhadas, determinação, proatividade, mindset empreendedor, agilidade, flexibilidade)

Garantir a conformidade com os requisitos regulamentares

Realizar verificação de saúde / temperatura para funcionários / visitantes no local de trabalho onde justificado

Garantir existência de soluções tecnológicas (hardware e software) que possibilitem o teletrabalho

Estabelecer canais de comunicação bidirecionais

Auscultar sindicatos, grupos organizados e/ou informais de trabalhadores

Comunicar boas práticas de higiene pessoal; educar sobre medidas de distanciamento social

Implementar mecanismos de coordenação dos colaboradores em teletrabalho

Proporcionar formação executiva rápida em áreas exigidas pelas novas circunstâncias; para colaboradores em áreas não essenciais, desenvolver plano de formação em áreas que virão a ser mais relevantes no pós-crise

Auscultar sindicatos, grupos organizados e/ou informais de trabalhadores



1. Equipas

a) **Proteger e apoiar todos os colaboradores**

b) **Garantir continuidade de trabalho sempre que possível**

c) **Empoderar as equipas, reduzir stress e elevar a moral**

d) **Compliance com requisitos legais**

Apoio a colaboradores infetados

Trabalho presencial

Envolvimento das pessoas

Criar um canal seguro para os funcionários notificarem a empresa sobre uma possível infeção

Garantir equipamentos de proteção individual

Proporcionar feedback e comunicação 360° (múltipla frequência, múltiplos canais)

Fornecer informações de contrato para tele-medicina para aconselhamento remoto

Higienizar e desinfetar instalações e equipamentos sistematicamente

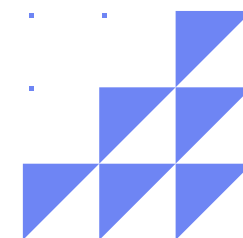
Comunicar proativamente todos os esforços empreendidos e todas as decisões tomadas

Implementar sistema de turnos e rotações, de modo a reduzir ao mínimo indispensável o número de trabalhadores presentes em simultâneo

Implementar sistema de turnos e rotações, de modo a reduzir ao mínimo indispensável o número de trabalhadores presentes em simultâneo

Desenvolver atividades que possam apoiar e auxiliar os colaboradores, a comunidade e a sociedade

Identificar, monitorizar e proteger pessoal, funções e atividades críticas



2. Negócios

a) Avaliar o mercado e proteger as relações com os principais clientes

b) Garantir continuidade de fornecimento sempre que possível

c) Monitorizar novas necessidades e oportunidades de mercado

d) Adaptar recursos para satisfazer novas necessidades

Proteger os principais clientes

Analisar constrangimentos e decidir ajustamentos

Ativar a *intelligence*

Adaptar recursos para novas ofertas

Comunicar diretamente com os principais clientes, monitorizando a sua situação e a evolução das suas estratégias de crise

Implementar processos de alocação de produtos / serviços em ativos e/ou cadeias de fornecimento afetadas

Compreender as lições aprendidas noutros países onde a crise progrediu mais cedo

Identificar e priorizar produtos / serviços críticos necessários para respostas rápidas

Avaliar rapidamente o portfolio de encomendas existentes, de adjudicações e de propostas em avaliação nos clientes

Planear reduções no portfolio de ofertas para reduzir a complexidade e maximizar o benefício dos stakeholders e dos clientes

Acompanhar as situações e ações dos concorrentes para informar a tomada de decisões estratégicas, operacionais e financeiras

Analisar restrições críticas nos elementos internos e externos da cadeia de valor

Reforçar confiança junto dos clientes através de pequenas e grandes ações de proteção nas interações, estabilidade de fornecimento ou ajuste de políticas comerciais).

Proporcionar suporte financeiro e não financeiros aos fornecedores e parceiros críticos da supply chain (se possível)

Redefinir orçamentos e metas com a maior frequência possível (por exemplo diariamente, semanalmente, mensalmente) por região / mercado / segmento

Explorar, sempre que possível, oportunidades de parceria com outras empresas para otimizar recursos.

Concentrar a *intelligence* instalada (por exemplo, ativar as equipas comerciais para desenvolver sondagens junto de clientes / distribuidores) para identificar o “ponto de inflexão” (quando a situação se estabilizar e a confiança no consumo retornar) e acelerar / redirecionar atividades de vendas inventário, suporte comercial e marketing

2. Negócios

a) Avaliar o mercado e proteger as relações com os principais clientes

b) Garantir continuidade de fornecimento sempre que possível

c) Monitorizar novas necessidades e oportunidades de mercado

d) Adaptar recursos para satisfazer novas necessidades

Monitorizar evoluções nos mercados

Analisar constrangimentos e decidir ajustamentos

Desenvolvimento ágil

Adaptar recursos para novas ofertas

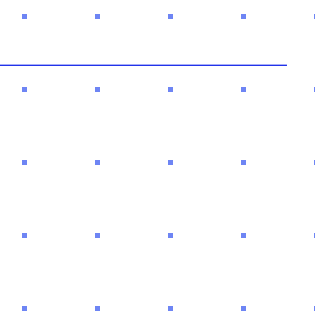
Observar e responder a mudanças no comportamento de mercados; usar dados das crises de 2001 e 2008 para ajudar a prever mudanças prováveis

Criar equipas de *product development* e *product management*, que trabalhem a partir da *intelligence* recolhida no desenvolvimento ágil de MVP's de novos produtos e serviços que possam suprir novas necessidades emergentes no mercado

Modelar implicações nas principais fontes de receita e adaptar estratégias de go-to-market

Capacitar a organização para movimentos ousados de *business model innovation*, lançamento rápido de novos produtos e serviços, diversificação de canais de distribuição e venda e novos modelos de *pricing*

Monitorizar as principais medidas para evitar capitalizar com pequenos ganhos de curto prazo (evitar especulação de preços)



3. Operações

a) Estabelecer Centro de Coordenação robusto e ágil

b) Estabilizar a cadeia de valor e o supply chain

c) Monitorizar novas necessidades e oportunidades de mercado

Analisar, decidir, agir, coordenar

Fornecedores

Gestão proativa de inventário

Criar um centro de coordenação que centralize o processo de decisão, com uma equipa central, multifuncional e de resposta rápida, capacitada e mandatada para tomar decisões claras e assumir o controle da situação (habilitada com a autoridade de decisão necessária e pessoal suficiente para adotar uma abordagem ágil e ambidextra do dia-a-dia)

Estabelecer task force de gestão da supply chain para monitorar e atualizar avaliações e ações

Planear a partir de múltiplos cenários para entender como o buffer do inventário se comporta em cada um desses cenários

Identificar processos críticos e recursos essenciais (RH, Finanças, IT, Jurídico, Produção, Logística, etc.)

Avaliar e solucionar vulnerabilidades de fornecimento e monitorizar riscos diariamente

Elaborar 3 a 6 planos de contingência, em vários cenários de procura mensal, para determinar os fornecimentos necessários

Organizar reuniões diárias de resposta rápida para fornecer análises baseadas em factos e permitir processos de decisão rápidos e de alta qualidade

Comunicar ativamente para minimizar a interrupção dos negócios devido a restrições de fornecimento (avaliar o impacto na produção, fornecedores - nível 1/2/3, logística)

Implementar gestão de inventário orientada para o impacto dos cenários de mercado / saúde a curto e longo prazo (por exemplo, stock de segurança / compras a prazo, restrições de armazenamento)



4. Finanças

a) Priorizar liquidez e gestão de cash flows

b) Garantir disciplina na gestão de custos

c) Rever instrumentos de gestão económica e financeira

Definição de cenários

Análise de investimentos

Ajustamento de expetativas e planos

Criar equipa de análise de liquidez para prever fluxos de caixa e gerir / mitigar riscos

Avaliar a viabilidade dos atuais planos de investimento e da política de distribuição de dividendos

Realizar testes de stress financeiros e operar em modo de "rolling forecast"

Garantir uma gestão de caixa rigorosa e prudente e reduzir usos não críticos de caixa

Adiar CAPEX não crítico

Rever a definição de metas e objetivos (por exemplo, objetivos de vendas, planos de produção, KPIs relacionados)

Preparar a gestão financeira para mudanças significativas no ciclo de conversão de caixa

Racionalizar os gastos de capital de curto / médio prazo, a menos que ofereçam uma clara vantagem competitiva de longo prazo

Desenvolver e antecipar vários cenários e ajustar o planeamento de acordo com esses cenários

Ajustar o capital circulante (gestão de stock e condições de pagamento) para garantir a entrega contínua de produtos / serviços de alta prioridade

Identificar oportunidades de antecipar melhorias de ativos se liquidez não for um problema ou, por exemplo, se os ativos não estão a ser utilizados devido à pandemia (por exemplo, obras de reparação e manutenção, etc)

Comunicar a capacidade de resiliência financeira aos principais stakeholders

Reajustar as expetativas dos investidores em torno de uma orientação (por exemplo, receita líquida, EPS) com foco no médio prazo

4. Finanças

a) **Priorizar liquidez e gestão de cash flows**

b) **Garantir disciplina na gestão de custos**

c) **Rever instrumentos de gestão económica e financeira**

Stress Test

Controlo de custos

Desenvolver testes de stress aos níveis de *cash flow* a partir dos diferentes cenários

Centralizar todo o processo de compras numa só pessoa / equipa

Garantir e/ou aceder a opções de financiamento (por exemplo, linhas de crédito anunciadas pelo Governo); analisar e discutir com as entidades financeiras potenciais extensões e/ou carências

Variabilizar custos o máximo possível

Avaliar riscos de crédito para contas correntes a receber

Avaliar adoção de medidas de proteção do emprego anunciadas pelo Governo (por exemplo, *lay-off* simplificado, planos de formação, etc)

Explorar modelos alternativos e diferidos de remunerações para colaboradores com altos salários





Este toolkit é um work in progress.

Responda p.f. a este questionário.
A sua opinião é fundamental para
juntos, fazemos melhor.



<https://surveyhero.com/c/covid19>