

Planejamento e Gerenciamento de Crises como parte de uma estratégia de resiliência

Abril 2020



Atividades imediatas em cenários de pandemia

Governança - Comitê de Crises

Estabelecer um comitê de crises:

- Recursos humanos (pessoas e preparação)
- Finanças (teste de estresse financeiro)
- Principais Stakeholders (plano de continuidade e recuperação dos negócios)
- Cadeia de suprimentos
- Novos negócios / Comercial
- Digital Transformation
- Comunicações de marketing (definição de porta vozes e comunicações internas e externas)

Orientar as pessoas (colaboradores e familiares) o pessoal, tanto a nível familiar como profissional:

- Dicas de higiene / proteção pessoal
 - Distanciamento social
 - Terminologia de pandemia relacionada
-
- **Inscreva-se para receber alertas de agências de gerenciamento de emergência locais.**

Recursos Humanos

Desenvolver ou Atualizar a política de recursos humanos abordando os seguintes elementos:

- Processo de pagamento da folha, incluindo todas as categorias de profissionais e destacando os procedimentos, quando aplicável, para modalidade "home office"
 - Processo de benefícios para cenários de crises (ex. licenças, adequação de benefícios à nova realidade)
 - Integração com o time de tecnologia da informação para viabilização do trabalho remoto / home office (ex. conectividade)
 - Comunicação e treinamento das pessoas e familiares (ex. conscientização)
 - Definição de níveis de alerta / gatilhos
 - Diretrizes e restrições de viagem / proibições
 - Procedimentos de distanciamento social
 - Teletrabalho / Videoconferência
 - Flexibilidade no local de trabalho e licença, bem como remuneração e benefícios em caso de fechamento de creches / escolas, atendimento a familiares doentes etc.
 - Alinhamento de políticas, padrões e procedimentos de pandemia com recomendações de saúde pública e leis estaduais / federais
-
- Confirme se as informações de contato dos funcionários estão atualizadas e distribuídas adequadamente
-
- Atualize o site da Intranet para conectar-se à Organização Mundial da Saúde (OMS), Ministério da Saúde e Secretarias de Saúde Estadual e Municipal, a departamentos locais de saúde pública etc.

Continuidade de negócios / Tecnologia da Informação

- Confirme se os processos críticos podem ser executados remotamente e/ou identifique alternativas

- Valide ferramentas essenciais que estão disponíveis para trabalhar remotamente (ex.: laptop, VPN, infraestrutura de TI etc.)

- Maior capacidade de acesso remoto devido ao aumento de telecomutação etc.

- Recursos de acesso à segurança remota

- Estabeleça uma linha de ajuda para apoiar os funcionários que não estão familiarizados com o teletrabalho

- Elabore uma avaliação de riscos e uma análise de impacto nos negócios da organização para confirmar os temas críticos de negócios, processos, produtos, serviços e uma lista priorizada de, fornecedores e outras partes interessadas que serão o foco das operações continuadas durante um evento de pandemia

- Determine quais processos de negócios cessarão durante a pandemia

Revise os possíveis impactos para:

- Requisitos legais / regulamentares
- Imagem e reputação
- Relacionamentos com fornecedores, clientes e outras partes interessadas essenciais ao negócio / quaisquer acordos de nível de serviço atuais
- Tempo máximo permitido de inatividade operacional

- Certifique-se de que o plano pandêmico foi revisado e aprovado pelo Conselho de Administração ou Comitê anualmente (e caso não tenha, deve ser revisado e aprovado imediatamente)

Valide o plano pandêmico anualmente (ex. simulações e testes de stress):

Marketing e Comunicação

Desenvolver veículos de comunicação e frequências visando:

- Funcionários e familiares
- Clientes, fornecedores e outras partes interessadas essenciais ao negócio
- Escritórios regionais
- Cadeia de suprimentos / prestadores de serviços
- Conselho Administrativo
- Sociedade

- Desenvolva um plano de comunicação para facilitar comunicações internas e externas consistentes

- Determine o nível apropriado de comunicação consistente com o protocolo de uma organização - mantenha os funcionários informados sem introduzir estresse desnecessário

- Determine o nível apropriado de comunicação com os clientes, fornecedores, stakeholder, shareholders, sociedade e demais partes interessadas.

Saúde, Segurança e Infraestrutura

- Liderança direta para seguir as diretrizes publicadas pelas principais autoridades globais (ex. OMS, Ministério da Saúde, Secretaria de Saúde Estadual e Municipal)

- Equipamentos de segurança e saúde das pessoas garantindo a distribuição adequada de dispositivos perto de banheiros, cozinhas, áreas comuns

- Avalie os riscos de saúde e segurança dos funcionários

- Limpeza das instalações



Supply Chain

- Conecte-se com fornecedores críticos da cadeia de suprimentos para identificar sua abordagem operacional no fornecimento de produtos / serviços vitais
- Determine fornecedores e distribuidores críticos, conforme definido pela empresa
- Identifique distribuidores / fornecedores alternativos
- Desenvolva e integre uma estrutura de controle para exportações e importações de países altamente impactados
- Determine a localização dos distribuidores / fornecedores e defina rotas (incluindo rotas alternativas) de fornecedores
- Analise os contratos com os principais clientes e fornecedores para entender a responsabilidade em caso de ruptura / colapso
- Revise os planos de continuidade do fornecedor / Cliente
- Desenvolva planos para compras e vendas ao longo da crise
- Obtenha visão para a qual os pedidos serão potencialmente afetados
- Obtenha visibilidade dos níveis da sua cadeia de suprimentos para avaliar o impacto geral
- Explore alternativas de transporte
- Obtenha transparência sobre quais são os materiais críticos com maior impacto
- Avalie as posições de estoque e prioridades de fabricação



Atividades que devem ser executadas durante a crise

Equipe de planejamento / preparação para pandemia

- Monitore os surtos e as informações / notícias pela OMS, pelo Ministério da Saúde e pelas agências locais de saúde e gerenciamento de emergências
- Ative o plano pandêmico
- Trabalhe com os departamentos de saúde pública da área e agências de gerenciamento de emergências para entender os planos locais de resposta a pandemia
- **Restrições / proibições de viagem**
 - Transporte público
 - Creches / escolas
 - Paradas pelo governo, etc.
- Desenvolva relatórios de situações com reporte de forma regular e frequente à Alta Administração
- Avalie a possibilidade de adequação da operação para trabalho remoto e/ou readequação da operação para mitigar os riscos.

Financeiro

- Analise e revise o fluxo de caixa
- Trabalhe com a cadeia de suprimentos para fazer previsões de inventário e prever oferta e demanda
- Avalie a estabilidade financeira e identifique variáveis que impactarão a receita, custo e despesas
- Defina cenários de atraso, lentidão e paralisação de operações/negócios, fluxo de caixa modelo etc.
- Inclua movimentos baseados em gatilho, em cada cenário, para as organizações de estabilização

Continuidade de negócios / Tecnologia da Informação

- Amplie a rede virtual privada (VPN) para permitir que todos os funcionários trabalhem remotamente



Atividades que devem ser realizadas após o evento

Recursos Humanos

Emitir diretrizes fornecidas pelas autoridades de saúde pública:

- Inventário ou lista de restrições de viagem
- Transporte público
- Creche / Escola (aberturas)
- Aberturas governamentais
- Comunique-se com o pessoal para retornar ao local de trabalho quando estiver saudável e / ou não estiver mais cuidando de um membro da família doente, e após período de quarentena

Equipe de planejamento / preparação para pandemia

- Converse e discuta todas as lições aprendidas
- Atribua quaisquer problemas pendentes e relate o status de tais problemas até a resolução
- Estabeleça um relacionamento maduro com os clientes, os fornecedores e outras partes interessadas para direcionar a retomada dos negócios de forma sustentável e ágil

Continuidade de negócios / Tecnologia da Informação

- Atualize o plano pandêmico e quaisquer outros planos de continuidade de negócios / resiliência relacionados, com base nas lições aprendidas



Referências a serem consideradas durante as atividades de planejamento pandêmico

As seguintes referências, juntamente com as orientações específicas da empresa, devem ser consideradas durante as atividades de planejamento para obter ferramentas e modelos de planejamento e permanecer ciente das informações mais recentes relacionadas à situação.

Referências

World Health Organization (WHO)

Center for Disease Control (CDC)

Federal Emergency Management Agency (FEMA)

Department of Homeland Security (DHS)

Ready.gov

National Strategy for Pandemic Influenza

National Institutes of Health

Federal Financial Institutions Examination Council

Ministério da Saúde

KPMG

Acesso às referências

<https://www.who.int>

<https://www.cdc.gov>

<https://www.fema.gov>

<https://www.dhs.gov>

<https://www.ready.gov/pandemic>

<http://www.pandemicflu.gov>

<https://www.nih.gov>

<https://ithandbook.ffiec.gov/it-booklets/business-continuity-management.aspx>

<https://saude.gov.br>

<https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2020/03/impacto-coronavirus.html>

Fale com nosso time

Diogo Dias

Sócio

Tel.: (11) 3940-3177
dsdias@kpmg.com.br

Emerson Melo

Sócio

Tel.: (11) 3940-4526
emersonmelo@kpmg.com.br

Fernando Lage

Sócio

Tel.: (19) 3198-6745
flage@kpmg.com.br

Luis Navarro

Sócio-diretor

Tel.: (11) 3940-5143
laonavarro@kpmg.com.br

Raphael Soré

Sócio

Tel.: (11) 3940-5958
rsore@kpmg.com.br



**Ser criativo
transforma negócios.**

#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2020 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto Gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking.