



Coronavírus:

informações e alternativas
para os negócios internacionais.

Cartilha ao Exportador no Contexto do Coronavírus (COVID 19)



Coronavírus:

informações e alternativas
para os negócios internacionais.

A fim de minimizar o impacto do COVID-19 nos seus negócios e, conseqüentemente, nas suas exportações, essa cartilha contém (I) Orientações gerais ao empresário (II) *Checklist* de perguntas para elaboração de plano de ação; e (III) Exemplos de medidas que organizações têm adotado face à crise atual.

Esse conjunto de informações, baseado em sites oficiais e *benchmarking* de mercado, **não** tem por objetivo ser exaustivo ou substituir as orientações fornecidas por órgãos oficiais do governo brasileiro, tampouco as de consultorias customizadas ao seu negócio.

ORIENTAÇÕES GERAIS

1. Em relação às pessoas da sua organização

- Priorize a segurança e o bem-estar delas, investindo o necessário para garantir que elas possam executar seu trabalho em ambientes seguros.
- Mantenha um canal de comunicação regular e garanta que estejam saudáveis e se sentindo apoiadas.
- Configure sistemas de comunicação para viabilizar o trabalho remoto das pessoas da sua organização.
- Estabeleça planos de ação.

2. Em relação aos seus clientes e aos mercados em que sua empresa atua

- Prepare-se para um possível aumento do número de reclamações e reivindicações por parte dos seus clientes e elabore planos de ação para respostas imediatas.
- Acompanhe atentamente as mudanças do mercado doméstico e internacional, como no padrão de consumo, oferta de crédito e mudanças regulatórias, nos quais sua empresa atua ou tem pretensões de atuar.
- Esteja pronto para avançar rapidamente caso identifique oportunidades em potencial.
- Mapeie possíveis cenários e desenvolva planos de ação para cada um deles.

ORIENTAÇÕES GERAIS

3. Em relação aos parceiros e fornecedores da sua organização

- Mantenha contato frequente e verifique como eles estão e como você pode apoiá-los durante esse período.
- Busque conhecer a situação dos negócios de seus parceiros e fornecedores e como isso pode afetar os seus próprios negócios.
- Monitore de perto sua cadeia de suprimentos. Readapte ofertas, propostas comerciais, canais de venda e abordagens de marketing às condições do mercado, tanto durante a crise quanto após ela.
- Avalie a existência de gargalos ou elos críticos em sua cadeia de suprimentos e considere a possibilidade de fornecimentos alternativos (ex.: novos fornecedores, substituição de suprimentos, etc.) para reduzir o risco de dependência de uma única ou de poucas fontes.
- Mantenha contato proativo e diário com sua seguradora, uma vez que algumas delas podem não cobrir perdas, danos ou atrasos com entregas de cargas (ou outros aspectos) nas circunstâncias atuais.
- No caso de exportadores de mercadorias, entre em contato com despachantes aduaneiros, agentes de cargas e operadores de transporte, bem como outros prestadores de serviços envolvidos nas suas operações internacionais, para obtenção de informações e atualizações regulares.
- Mantenha contato com importadores, distribuidores e demais parceiros localizados em outros países e entenda os desafios específicos que eles estão enfrentando, as soluções encontradas e as mudanças em curso nos respectivos mercados.

ORIENTAÇÕES GERAIS

4. Em relação aos processos internos, políticas e governança de sua organização

- Revise suas políticas (como as viagens corporativas, trabalho remoto etc.) e planos de emergência a fim de adequá-los ao atual cenário.
- Divulgue e comunique a funcionários, clientes, fornecedores e parceiros aquilo que for sendo atualizado (conforme a pertinência a cada um deles).
- Mapeie os principais riscos e as vulnerabilidades mais críticas do seu negócio e priorize os mais importantes.
- Monte um grupo de trabalho orientado para o planejamento e a gestão de ações neste momento de crise.

5. Em relação às finanças de sua organização

- Reavalie os planos para 2020 e o mantenha atualizado, incorporando as alterações mais recentes das condições de mercado no orçamento de receitas para 2020.
- Pense em alternativas para reequilibrar os custos, com base nas revisões de receitas para 2020.
- Adapte os orçamentos de receitas e custos para 2020 aos possíveis cenários futuros que forem mapeados.

CHECKLIST PARA ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

As perguntas neste checklist foram elaboradas para ajudar sua empresa a desenvolver seu plano de resposta para o COVID-19. Se você ainda não o fez, essa lista de verificação pode ajudá-lo a criar um plano de resposta a situações de crise como a atual, que poderá ser utilizada atualmente ou no futuro.

1. Recursos humanos

- Você adotou procedimentos básicos de higienização, como informações sobre higiene das mãos e das vias respiratórias na entrada do seu local de trabalho e em áreas de trabalho internas altamente visíveis? Essas informações incluem instruções sobre quarentena automática se um membro da equipe estiver com algum sintoma próprio da COVID 19?
- Alguma comunicação para a equipe sobre as expectativas de quarentena foi distribuída? Essas informações incluem critérios, duração e procedimentos de retorno ao trabalho?
- Qual é a situação atual da equipe em termos de níveis de recursos e capacidades? Você tem um plano para manter as operações se uma parte da equipe estiver em quarentena?
- Você está monitorando o site do Ministério da Saúde em busca de atualizações e compartilhando informações relevantes com sua equipe?

CHECKLIST PARA ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

- Se a sua empresa puder operar remotamente, existem processos e procedimentos para garantir a manutenção da qualidade e a continuidade das operações? Você identificou algum papel que não possa ser executado remotamente?
- Você já considerou quaisquer implicações de saúde e segurança ao trabalhar remotamente; por exemplo, a disponibilidade de equipamento de TI, espaço adequado para o escritório em casa etc.?
- Você elaborou um plano de comunicação para funcionários, clientes, fornecedores e outras partes interessadas importantes no caso de uma suspensão obrigatória das atividades?

2. Clientes

- Seus clientes estão cientes da origem de seus produtos ou do possível impacto na disponibilidade de produtos ou serviços em razão da COVID 19?
- Você conta com um espaço físico de varejo para vendas?
- Qual proporção de vendas exige atendimento direto ao cliente?
- Você pode personalizar sua empresa para atender às necessidades de um cliente remoto? É uma oportunidade de crescimento?
- Seus clientes são direta ou indiretamente afetados pela COVID-19? Como isso afetará o padrão de compra?

CHECKLIST PARA ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

- Você está se comunicando proativamente com os clientes para entender e gerenciar suas expectativas?
- Você verificou suas obrigações contratuais com seus clientes?
- Seus contratos com clientes possuem cláusulas específicas de força maior, fato do príncipe e/ou material adversal change MAC para casos como esse? O que elas preveem?
- Você depende de um número limitado de clientes? Quais são as consequências se as atividades forem suspensas por um tempo?
- Você pode atenuar uma queda nas vendas com campanhas publicitárias estratégicas?
- Você pode fornecer garantias adicionais sobre o fornecimento de seus produtos ou serviços em comparação com seus concorrentes?

3. Cadeia de fornecimento

- Seus fornecedores são afetados por interrupção da cadeia de suprimentos ou de fabricação causada pela COVID 19, direta ou indiretamente?
- Qual é a dependência de sua empresa desses fornecedores? Existe um fornecedor alternativo com disponibilidade para sua demanda/necessidades?

CHECKLIST PARA ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

- Seus contratos com fornecedores possuem cláusulas específicas de força maior, fato do príncipe e/ou material adversal change MAC para casos como esse? O que elas preveem?
- Você já se comunicou com seus fornecedores sobre como a COVID-19 afetará suas operações e como você espera que quaisquer problemas sejam gerenciados?
- Seus contratos exploram a possibilidade de fornecedores realizarem um fechamento obrigatório? Você tem planos de contingência em vigor se o seu fornecedor interromper as operações? Você paga antecipadamente a seus fornecedores e existe uma capacidade de renegociar termos?
- Você já considerou os níveis de estoque que está comprando? Seu estoque é perecível? Você pode comprar a granel? Caso sua modalidade de estoque não seja just in time, você já calculou a monta de custos para armazenagem por prazo mais extenso que o habitual?

4. Processos internos, políticas e governança

Recursos humanos

- Você tem um canal ativo para que as informações da autoridade de saúde sejam seguidas?

CHECKLIST PARA ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

- Se sua equipe precisar viajar, essas interações podem ser gerenciadas por meios alternativos, como videoconferência?
- No momento, você está monitorando o saldo de férias de seus funcionários? Qual é a sua capacidade de financiar períodos prolongados de férias? Você verificou suas obrigações contratuais com sua equipe em relação à política de férias da sua organização? Você já considerou mudanças potenciais e temporárias nessas políticas?
- Se o pessoal-chave ficar doente, isso terá um grande impacto em suas operações? Existe um plano de sucessão em vigor para essas funções? Por exemplo, isso pode incluir instruções de transferência, treinamento de sistema/processo necessário com antecedência etc.
- Você tem um plano de contingência para aqueles que podem adoecer no seu local de trabalho?

Governança

- Quem são as pessoas chave que podem decidir continuar as operações?
- Você está documentando atas das reuniões regulares do conselho e de suas decisões?
- Houve mudanças no perfil de risco da sua organização? Você revisou seu perfil de risco e desenvolveu um plano de ação para registrar, abordar, mitigar e gerenciar o risco?

CHECKLIST PARA ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

- Você tem planos de backup se seus parceiros de negócios forem encerrados ou forem afetados? Especificamente, o que acontece se o seu serviço de TI ou folha de pagamento não funcionar normalmente?
- Tecnologia da Informação
- Sua organização é capaz de trabalhar remotamente? Sua equipe possui o hardware e o software necessários para isso? Eles são criptografados?
- Você tem redes seguras que permitem um ambiente de trabalho flexível e seguro?
- Você testou sua infraestrutura de TI para oferecer suporte a um ambiente de trabalho flexível e potencialmente remoto?
- Você já considerou as implicações de segurança de um ambiente de trabalho flexível?
- Você tem um plano de continuidade de negócios e um plano de resposta a incidentes? Você os testou?
- Como sua equipe lidará com problemas de TI ou de sistemas ao trabalhar remotamente? Eles têm um plano e um processo de comunicação atualizados para resolver isso?
- Você conversou com seus fornecedores terceirizados de TI, provedores de serviços gerenciados e outros terceiros relevantes a respeito da disponibilidade deles frente à COVID 19?

CHECKLIST PARA ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

Questões regulatórias

- Você já considerou algum benefício fiscal potencial em termos de parcelamento relacionado à COVID 19?
- Quais são as pessoas chave em sua empresa que conhecem a legislação? Em termos de sua equipe principal de conformidade, você tem um plano de sucessão se uma equipe inteira adoecer ou ficar em quarentena? Que impacto isso tem nos seus produtos regulamentados?
- Os processos e requisitos necessários para os produtos e serviços regulados estão documentados?

5. Financeiro

- Qual o impacto da COVID-19 em suas apólices de seguro? Você já falou com seu provedor de seguros?
- Você calcula o fluxo de caixa projetado regularmente e entende os requisitos de fluxo de caixa da sua empresa semanalmente e mensalmente?
- Você entende seus requisitos de capital de giro - está revendo devedores, trabalhos em andamento e credores regularmente?
- A sua empresa pode sobreviver a um período de fechamento obrigatório?

CHECKLIST PARA ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

- Se você conta com financiamento regular durante o curso normal das operações, já conversou com seu banco sobre sua situação e requisitos?
- Quais são as suas obrigações para com o banco, especificamente em relação a acordos de dívida?
- Você entende o custo de continuar operando com menos funcionários ou clientes em comparação com o custo de fechar completamente por um período?

EXEMPLO DE MEDIDAS QUE ORGANIZAÇÕES TÊM TOMADO EM RELAÇÃO AOS SEUS EMPREGADOS

1. Medidas sanitárias e de higiene

- Divulgar políticas de prevenção/segurança em formatos de leituras amigáveis.
- Higienizar os locais de trabalho com maior frequência.
- Distribuir kits de cuidados para os trabalhadores (ex.: álcool gel, termômetro, máscara).
- Monitorar a temperatura dos trabalhadores na entrada do estabelecimento.

2. Restrições de viagem

- Postergar viagens não essenciais a regiões afetadas.
- Cancelar eventos.

3. Ambiente de trabalho

- Possibilitar o trabalho remoto, de modo que os trabalhadores permaneçam em casa.

EXEMPLO DE MEDIDAS QUE ORGANIZAÇÕES TÊM TOMADO EM RELAÇÃO AOS SEUS EMPREGADOS

- Não sendo possível o teletrabalho:
 - ✓ Dividir os trabalhadores em estabelecimentos diferentes ou em partes separadas do mesmo prédio.
 - ✓ Fechar determinados departamentos dentro dos estabelecimentos (sobretudo fábricas), para concentrar apenas nas atividades essenciais do negócio, mantendo o mínimo possível de trabalhadores em atividade presencial.
 - ✓ Estabelecer turnos de revezamento e horários alternativos de trabalho.
 - ✓ Estabelecer turnos de horário para almoço, reduzindo, assim, a aglomeração de trabalhadores.
- Colocar em quarentena os empregados que recentemente visitaram regiões infectadas.
- Colocar em quarentena quem teve contato com casos confirmados (entre pessoas que trabalham no mesmo ambiente).
- Realizar reuniões exclusivamente virtuais.
- Restringir visita de terceiros aos estabelecimentos.
- Fechar totalmente os estabelecimentos localizados em áreas altamente infectadas.

EXEMPLO DE MEDIDAS QUE ORGANIZAÇÕES TÊM TOMADO EM RELAÇÃO AOS SEUS EMPREGADOS

4. Outras medidas

- Encorajar a comunicação aberta para que os trabalhadores possam falar caso estejam se sentindo inseguros.
- Estabelecer mecanismos seguros e confidenciais de reporte de informações para que os colaboradores possam comunicar eventuais problemas de saúde.
- Revisar políticas para garantir que não haja medidas que tragam maiores riscos de contágio no ambiente de trabalho.
- Reduzir o portfólio de produtos e serviços.
- Dividir as instalações produtivas, de modo a proteger grupos de pessoas um do outro.
- Utilizar múltiplos canais internos de comunicação para manutenção de contato com os colaboradores e atualizações.

EXEMPLO DE MEDIDAS QUE ORGANIZAÇÕES TÊM TOMADO EM RELAÇÃO AOS SEUS EMPREGADOS

- Estabelecer mecanismos seguros e confidenciais de reporte de informações para que os colaboradores possam comunicar eventuais problemas de saúde.
- Revisar políticas para garantir que não haja medidas que tragam maiores riscos de contágio no ambiente de trabalho.
- Reduzir o portfólio de produtos e serviços.
- Dividir as instalações produtivas, de modo a proteger grupos de pessoas um do outro.
- Utilizar múltiplos canais internos de comunicação para manutenção de contato com os colaboradores e atualizações.

5. Financeiro

- Qual o impacto da COVID-19 em suas apólices de seguro? Você já falou com seu provedor de seguros?
- Você calcula o fluxo de caixa projetado regularmente e entende os requisitos de fluxo de caixa da sua empresa semanalmente e mensalmente?
- Você entende seus requisitos de capital de giro - está revendo devedores, trabalhos em andamento e credores regularmente?
- A sua empresa pode sobreviver a um período de fechamento obrigatório?

REFERÊNCIAS

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

<https://hbr.org/2020/02/prepare-your-supply-chain-for-coronavirus>

<https://coronavirus.saude.gov.br/>

<https://covid19.nzte.govt.nz/>

<https://www.canada.ca/en/services/business/maintaingrowimprovebusiness/resources-for-canadian-businesses.html>