



COVID-19

GUIA DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS





COVID-19

GUIA DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

Prefácio.....	3
Princípios da ICC para preparação à pandemia de COVID-19: PAMA...	4
Planejar.....	5
Adaptar.....	8
Monitorar.....	10
Avaliar	10
Anexo 1 - Exemplo de análise de cenário de continuidade de negócios: Coronavírus COVID-19	11
Anexo 2 - Modelo de análise de continuidade da unidade de negócios	12

PREFÁCIO

Caros,

O surto de pandemia de coronavírus (COVID-19) está afetando empresas em todo o mundo. Se suas operações já foram bastante afetadas ou os impactos ainda estão sendo sentidos, um plano de continuidade de negócios é essencial para garantir que você seja o mais resiliente possível nesta crise global de saúde.

É compreensível se sentir sobrecarregado pelos desafios econômicos e de saúde apresentados pela COVID-19. Mas devemos nos concentrar nas coisas que podemos controlar. A preparação é um fator crítico para determinar a probabilidade de sua empresa permanecer à tona. Se você ainda não o fez, é imperativo que você estabeleça um plano para manter a continuidade dos negócios.

Este documento serve como um guia de alto nível para a continuidade dos negócios com objetivo de ajudá-los a enfrentar o COVID-19, com base em quatro princípios principais: Planejar, Adaptar, Monitorar e Avaliar (PAMA).

Convido-o a entrar em contato com a câmara de comércio e associação comercial local para obter conselhos mais adequados à sua região e setor. Revise também os sites do governo em busca de mecanismos de suporte comercial à medida que são progressivamente lançados. São tempos difíceis, mas com preparação, pragmatismo e determinação, prevaleceremos.

Atenciosamente,



John W. H. Denton AO

Secretário-Geral
International Chamber of Commerce

PRINCÍPIOS DA ICC PARA PREPARAÇÃO À PANDEMIA DE COVID-19: PAMA

As empresas podem desempenhar um papel importante no combate à disseminação da COVID-19 e outras doenças infecciosas, mas serão inevitavelmente afetadas, tanto pelo próprio vírus quanto pelas medidas de saúde pública adotadas para limitar seus efeitos.

Ter um **plano** garantirá que a interrupção dos negócios seja minimizada e a resiliência aprimorada.

Quando você começa a sofrer interrupções, é essencial que **adapte** todas suas operações para garantir a continuidade dos negócios.

À medida que a situação se desenvolve, você deve **monitorar** os conselhos de saúde pública, bem como os programas de apoio do governo para seus negócios e funcionários.

A natureza fluida da pandemia da covid-19 exige que você **avaliar** continuamente seu plano de continuidade de negócios e faça as alterações necessárias.

Seguir o método **PAMA** ajudará a proteger funcionários, clientes e comunidades locais - e, finalmente, tornar seus negócios mais resilientes durante esse período difícil.

PLANEJAR

Crie uma força-tarefa da empresa para preparação aos impactos da pandemia nos negócios

Avalie a importância das atividades da empresa

Realize uma análise de cenário para continuidade de negócios

Atribua funções para atividades de mitigação da COVID-19

Estabeleça uma estratégia de comunicação interna

Estabeleça uma estratégia de comunicação externa

Pesquise os programas de continuidade de negócios existentes

ADAPTAR

Proteja seus funcionários

Crie um procedimento de trabalho em casa

Mantenha capital e fluxo de caixa

Identifique os riscos da cadeia de suprimentos

Planeje fechar alguns de seus estabelecimentos

MONITORAR

Monitore a situação para determinar possíveis alterações no plano

Monitore as restrições de transporte local

Monitore os conselhos de continuidade de negócios de fontes locais

Monitore os anúncios de suporte do governo

AVALIAR

Revise continuamente seu plano de preparação para pandemia



PLANEJAR

Crie uma força-tarefa da empresa para preparação aos impactos da pandemia nos negócios

A criação de uma equipe-chave de pessoas que possa concentrar suas energias nos impactos comerciais da COVID-19 aumentará a resiliência de seus negócios.



Perguntas a serem feitas:

- > Quais unidades de negócios são essenciais para o funcionamento contínuo da empresa?
- > Nessas unidades de negócios, quem está em melhor posição para lidar com as interrupções da COVID-19 e liderar o desenho e a implementação de atividades de mitigação relevantes?
- > Quais são os principais produtos ou serviços?
- > Posso manter os principais membros da equipe separados fisicamente para reduzir o risco de transmissão?
- > Os canais de comunicação em minha força-tarefa são claros?

Avalie a importância das atividades da empresa

(por exemplo, infraestrutura crítica de TI vs desenvolvimento de negócios)

Uma interrupção na escala da COVID-19 exige priorização implacável das atividades de negócios.

A realização deste exercício garantirá que as energias estejam focadas na resposta da COVID-19 e na manutenção de funções essenciais do negócio.

Em muitos casos, isso significa focar apenas em seus principais produtos e serviços: os principais produtos ou serviços que atraem seus clientes.

Se possível, analise as atividades em um espectro de possível impacto da COVID-19: baixo, moderado e grave.

BAIXO	MODERADO	GRAVE
Transmissões comunitárias limitadas (baixo número de casos isolados)	Transmissão comunitária (não mais contida; aumento do número de casos confirmados e rápida disseminação)	Prevalência de transmissão comunitária (vírus generalizado; grande parte da comunidade local infectada ou recuperada).

Ao fazer isso, você pode adaptar sua resposta comercial à situação na sua localidade conforme necessário.

Realize uma análise de cenário para continuidade de negócios

Uma análise de cenário de continuidade de negócios analisa as respostas esperadas da política governamental e sua resposta comercial potencial ao espectro de possíveis impactos do COVID-19.

Uma amostra de análise de cenário de continuidade de negócios é fornecida como Anexo 1 deste guia.

Atribua funções para atividades de mitigação da COVID-19

Como parte da análise do cenário de continuidade de negócios, você deve planejar atividades potenciais de mitigação para uma determinada função. Ao fazer isso, é essencial que você atribua partes responsáveis a cada atividade de mitigação para garantir propriedade e responsabilidade.

Aqui está um exemplo para a função de "especialista de estoque":

Impactos da COVID-19	BAIXO (pouco ou nenhum impacto na cadeia de suprimentos)	MODERADO (interrupção da cadeia de suprimentos, mas há alternativas)	GRAVE (interrupção total da cadeia de suprimentos, sem alternativas)
Ações de mitigação	<ul style="list-style-type: none"> > Engajar os principais fornecedores > Verificar as interrupções esperadas no fornecimento > Comprar estoque reserva > Elaborar um plano de diversificação de fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> > Implementar plano de diversificação de fornecedores > Manter contato frequente com os principais fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> > Reavaliar a capacidade de produção > Reavaliar a capacidade do fornecedor (diariamente)
	Pessoa responsável (X)	Pessoa responsável (X)	Pessoa responsável (X)

Fornecemos um modelo de análise de continuidade de negócios no Anexo 2 deste guia para ajudá-lo em seu planejamento.

Estabeleça uma estratégia de comunicação interna

Suas comunicações internas no contexto da COVID-19 terão um impacto direto na moral e na produtividade de seus funcionários. Considere usar uma combinação de e-mails, publicações na intranet, folhetos ou pôsteres, sessões de conversa com líderes, perguntas frequentes ou um hub digital, se apropriado.

Ao planejar uma estratégia de comunicação interna, é importante que você identifique mensagens-chave simples e um processo confiável para fornecer atualizações contínuas e coletar feedback dos funcionários.

Você deve pensar em como comunicar os vários acontecimentos.



Perguntas a serem feitas:

- > Como você responderá a vários cenários (por exemplo, fechamento de escolas, quarentena de áreas, funcionários suspeitos ou confirmados como infectados)?
- > Como você se comunica: - quais são os planos e o que os funcionários devem fazer para se preparar? - se um plano foi aprovado?
- > Como você reagirá a rumores e ansiedade entre seus funcionários?
- > Como e quando você fará um anúncio "claro" e um potencial retorno aos processos padrão?
- > Como você lida com as preocupações da equipe em relação à segurança no emprego?



Algumas dicas:

- > Aponte os fatos
- > Desmistifique o medo dos funcionários e descreva as etapas que você está tomando para o bem-estar deles
- > Promova as etapas de segurança que os funcionários podem tomar no trabalho (veja em Adaptar)
- > Descreva o impacto nos seus negócios
- > Resuma as políticas e posições da empresa (em cobertura de seguro, férias pagas ou não, continuação da folha de pagamento, viagens, reuniões de grupo etc.)
- > Explique as políticas de trabalho em casa
- > Promova políticas de viagem seguras
- > Realize chamadas regulares para evitar o isolamento
- > Sempre que possível, use a videoconferência
- > Identifique oportunidades de nova equipe

Estabeleça uma estratégia de comunicação externa

Quer você esteja em um setor voltado para o consumidor ou forneça serviços business-to-business, a forma como você se envolve com seus stakeholders externos deixará um impacto duradouro em sua reputação.

Trabalhe com suas equipes de marketing e comunicação para desenvolver um plano de comunicação para atender às partes interessadas, incluindo fornecedores, clientes, mídia, investidores, parceiros, analistas, entre outros.

Alinhe as comunicações externas à sua estratégia de comunicação interna (mantenha os funcionários informados sobre quais mensagens estão sendo entregues externamente).

Desenvolva mensagens e forneça as informações mais recentes aos membros das equipes voltadas ao cliente, como relacionamento e vendas, e garanta que você tenha mensagens claras sobre o que a COVID-19 significa para o suporte ao cliente.

Pesquise os programas de gerenciamento para continuidade de negócios existentes

Existem vários programas digitais de gerenciamento para continuidade de negócios (Business Continuity Management) disponíveis no mercado, de seguradoras e empresas de serviços de consultoria de risco. Alguns estão oferecendo acesso gratuito ou com desconto em resposta à COVID-19. Investir nesses serviços pode permitir melhorar a resiliência dos negócios, fazer planos com base em prioridades e implementar procedimentos de recuperação.

ADAPTAR

Proteja seus funcionários

Sua primeira prioridade deve ser a manutenção do bem-estar físico e mental de seu pessoal. Aqui estão algumas sugestões sobre como minimizar o risco de exposição e transmissão da COVID-19.

Se a situação em sua área piorar, pode ser necessário fechar escritórios e, sempre que possível, optar pelo trabalho em casa (*home office*).



Algumas dicas:

- > Limpe áreas de trabalho e itens compartilhados (maçanetas, copiadoras / impressoras, salas de descanso, controles remotos, interruptores de luz) três vezes ao dia.
- > Coloque produtos desinfetantes nas entradas e forneça aos funcionários.
- > Reforce os procedimentos de lavagem das mãos e outros métodos para limitar a exposição ao vírus.
- > Implemente procedimentos de higienização várias vezes por turno em áreas de alto tráfego, como ambientes de varejo e restaurante.
- > Reduza a capacidade do escritório implementando tempos de chegada, partida e intervalo escalonados.
- > Modifique as estações de trabalho ou escalas para aumentar o espaço entre funcionários, visitantes e clientes.
- > Agende vídeoconferência ou telefonemas em vez de reuniões presenciais
- > Peça aos entregadores que liguem na chegada e / ou deixem itens fora do escritório, em vez de entrar no lobby ou na área de recepção.
- > Coloque placas nas entradas solicitando que visitantes doentes não entrem no edifício.
- > Pratique o distanciamento social, mantendo uma distância de 1 metro entre funcionários e visitantes.
- > Use cumprimentos alternativos, como acenando ou curvando-se.
- > Caso funcionários tenham algum sintoma, permita que fiquem em casa.

Crie um procedimento de trabalho em casa

Se a situação exigir que seus funcionários trabalhem em casa, aqui estão algumas coisas para se pensar:

Verifique se você possui a tecnologia adequada: os funcionários precisarão de computadores, email, programas de conferência por telefone e acesso a redes internas.

Use uma conexão segura: se possível, os funcionários devem ter uma rede Wi-Fi segura e usar uma rede virtual privada (VPN).

Armazene dados comerciais críticos na nuvem: seus funcionários precisarão acessar arquivos e sistemas comerciais de um local remoto, incluindo recursos humanos, folha de pagamento e software de gerenciamento de relacionamento com clientes. Se você não possui um repositório online de informações críticas para os negócios, procure as opções de baixo custo para armazenar seus dados online com segurança.

Implemente programas de comunicação: existem vários programas gratuitos ou de baixo custo no mercado para garantir a comunicação perfeita entre os funcionários, incluindo serviços de mensagens. Deve-se manter contato regular para garantir que os trabalhadores não se sintam isolados.

Confie nos seus funcionários: você não terá total visibilidade dos seus funcionários durante esse período. Será importante que você confie em seus funcionários para realizar seu trabalho sob supervisão limitada.

Mantenha capital e fluxo de caixa

Quando a COVID-19 começar a impactar suas operações de negócios, você pode enfrentar dificuldades financeiras. Será importante:

Aumentar a frequência das verificações de capital de giro: mudanças bruscas na demanda podem ter um impacto significativo no seu capital de giro; e

Buscar empréstimos e doações do governo para apoiar o fluxo de caixa: Em todo o mundo,, cidades, estados e governos nacionais estão implementando programas de apoio às empresas, incluindo subsídios salariais, garantias de empréstimos, isenção temporária de leis comerciais insolventes e diferimentos de impostos. Explore todas as opções e monitore regularmente a situação à medida que novos programas são lançados.

Identifique os riscos da cadeia de suprimentos

A COVID-19 interrompeu as cadeias de suprimentos globais em grande escala. Independentemente de sua empresa ter sido afetada, vale a pena mitigar proativamente quaisquer riscos presentes ou futuros em suas cadeias de suprimentos. Seguir estas etapas pode ajudar:

1. Envolver-se de maneira proativa com parceiros em sua cadeia de suprimentos

- > Seus fornecedores possuem planos de continuidade de negócios frente à COVID-19?
- > Qual o nível de serviço que seus clientes esperam durante a pandemia?

2. Identifique os riscos de interrupção da cadeia de suprimentos

- > Existem regiões ou setores específicos em sua cadeia de suprimentos que são afetados adversamente pela COVID-19?
- > Você pode implementar um "sistema de aviso prévio" usando ferramentas de avaliação de risco da cadeia de suprimentos?

3. Avalie as oportunidades para diversificar o fornecimento ou a produção

Planeje fechar alguns de seus estabelecimentos

Dependendo do nível de impacto da COVID-19 na sua área de operação, pode ser necessário fechar estabelecimentos. Ao fazer isso, aqui estão algumas perguntas a serem feitas:

Perguntas a serem feitas:



- > Existem problemas de manutenção de equipamentos para gerenciar durante um fechamento?
- > Há segurança adequada para quando os estabelecimentos estiverem fechados?
- > Informe todas as partes interessadas relevantes sobre o fechamento (incluindo funcionários, contratados, fornecedores)?
- > Encaminhei entregas para um local alternativo?
- > Posso incentivar uma mudança no sentido de fornecer documentação eletronicamente?
- > Como posso fornecer apoio eficaz aos trabalhadores deslocados?

MONITORAR

Monitore a gravidade da situação para determinar possíveis alterações no plano

Para orientações de saúde pública, procure informações na Organização Mundial de Saúde e nos serviços nacionais e subnacionais de saúde em suas áreas de atuação.

Monitore as restrições de transporte local

À medida que a situação se desenvolve, muitos governos estão adotando restrições à circulação, que podem ter um impacto direto nos seus negócios. As medidas incluem restrições ao movimento de carga, criação de janelas de viagem e suspensão dos serviços de transporte público. Certifique-se de verificar regularmente fontes confiáveis para obter as informações mais recentes.

Monitore os conselhos de continuidade de negócios de fontes locais

Pergunte à autoridades e câmaras de comércio locais se estão fornecendo conselhos de continuidade de negócios no contexto da COVID-19, específicos para sua área de atuação. As associações setoriais também podem ser ótimas fontes de informação e aconselhamento sobre os impactos da COVID-19.

Monitore os anúncios de suporte do governo

Muitos governos estão estabelecendo mecanismos de assistência a pequenas empresas. Verifique regularmente se há atualizações dos governos local, estadual e nacional.

AVALIAR

Revise continuamente seu plano de preparação para a pandemia.

Esteja disposto a se adaptar conforme necessário e de acordo com o avanço da situação.

ANEXO 1- EXEMPLO DE ANÁLISE DE CENÁRIO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS – CORONAVIRUS COVID-19¹

Nível de Impacto COVID-19	BAIXO	MODERADO	GRAVE
Breve descrição	<ul style="list-style-type: none"> > Transmissões comunitárias limitadas (baixo número de casos isolados). 	<ul style="list-style-type: none"> > Transmissão comunitária (não mais contida; aumento do número de casos confirmados e rápida disseminação). 	<ul style="list-style-type: none"> > Prevalência de transmissão comunitária (vírus generalizado; grande parte da comunidade local infectada ou recuperada).
Potencial Resposta governamental	<ul style="list-style-type: none"> > Instituições de ensino e locais de trabalho permanecem abertos. > Não há cancelamento de grandes eventos / coleta em grande escala. > Restrições de viagem aplicadas. > O período de quarentena se aplica apenas ao contato com casos confirmados, viajantes que retornam de países e sintomas restritos. > Algumas pequenas interrupções nas cadeias de suprimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> > Reuniões / eventos em grande escala cancelados. > Algumas instituições de ensino / creches fecham temporariamente. > Alguns locais de trabalho são fechados temporariamente. > Quarentena de parte da população imposta pelo governo. > Extensão das restrições de viagem. > Interrupção moderada nas cadeias de suprimentos. > Atrasos na realização do teste para o COVID-19. 	<ul style="list-style-type: none"> > Qualquer reunião de grupo banida. > Grande parte da população em quarentena. > A maioria / todas as instituições educacionais e creches fecham a longo prazo. > A maioria dos locais de trabalho fecha a longo prazo. > Significativas restrições de viagem aplicadas. > Grande interrupção das cadeias de suprimentos. > Sistema de assistência médica com dificuldades de gerenciar o número de casos (retorno dos testes e resultados significativamente atrasados).
Exemplos de resposta das empresas	<ul style="list-style-type: none"> > Os funcionários continuam a trabalhar no escritório normalmente. > Testar possíveis formas de trabalho flexíveis em preparação para uma possível escalada. > Fornecer suprimentos para uma boa higiene. > Lançar campanha de comunicação interna. > Aplicar medidas de quarentena definidas pelo governo. > Evitar viagens não essenciais para países com restrições. > Aplicar medidas de distanciamento social (sem apertar as mãos etc.). > Adiar reuniões presenciais ou realiza-las por meio eletrônico (ou outros meios) > Analisar os pontos fracos da cadeia de suprimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> > Alguns funcionários precisam trabalhar remotamente (alto risco / comprometimento imunológico, etc.). > Testar possíveis formas de trabalho flexíveis em preparação para uma possível escalada. > Cancelar todas as viagens de trabalho a países de alto e moderado risco, além de restringir viagens domésticas. > Sempre que possível, não realizar reuniões presenciais. > Cancelar eventos com aglomerações. > Colocar áreas da empresa em quarentena. > Aplicar questionários de autoavaliação para terceiros antes de entrar no escritório. > Permitir horário flexível: evitar o transporte público durante o horário de pico. > Buscar insumos de diversos fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> > Todas as empresas trabalhando remotamente. > Suposição de que uma grande proporção da força de trabalho está doente ou está assumindo responsabilidades de cuidado com outros, incapacitando o trabalho. > Proibir viagens completamente. > Proibir reuniões presenciais completamente. > Cancelar todos os eventos / treinamentos / seminários.

¹Essa tabela foi adaptada da [Chamber of Commerce and Industry WA \(CCIWA\)](https://www.cciwa.com.au/).

ANEXO 2 – MODELO DE ANÁLISE DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

1. Identificar as principais atividades ou unidades de negócios afetadas
2. Para cada atividade, destacar o impacto em suas unidades de operação e em seus rendimentos (positivos ou negativos)
3. Para cada atividade, destacar ações de mitigação (distribuir responsabilidades a cada uma)

UNIDADE DE NEGÓCIOS (EX. VENDAS)	Nível de Impacto da COVID-19		
	BAIXO	MODERADO	GRAVE
IMPACTO NAS OPERAÇÕES E RENDIMENTOS			
AÇÕES DE MITIGAÇÃO	Ação de mitigação A:	Ação de mitigação A:	Ação de mitigação A:
	Pessoa responsável:	Pessoa responsável:	Pessoa responsável:
PREENCHIDO POR:			
REVISADO POR:			
ATUALIZADO EM:			
ATUALIZADO POR:			